

ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

الدكتور عامر خربوطلي



Books

ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

الدكتور عامر خربوطلي

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2018

Entrepreneurship and SMEs Management

Amer Kharboutly

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2018

الفهرس

مقدمة

لا يمكن إغفال أهمية ودور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في النهوض الاقتصادي لأغلب دول العالم حيث تشكل هذه المشروعات القسم الأعظم لقطاع الأعمال الخاص في أغلب تلك البلدان ومنها سورية.

وقد تأكد اليوم أن نسب النمو العالية لا تتحقق بالشكل الأمثل ولا تبنى قدرات المنافسة عن طريق زيادة معدلات الاستثمار وتراكم رأس المال فقط بل من خلال التغييرات التكنولوجية وتنمية المهارات البشرية التي تعتبر الأساس في تنمية القدرة الذاتية على الابتكار والتحديث وتقديم سلع وخدمات جديدة ذات محتوى تقني عالي.

إن معادلة النمو الجديدة التي يتم تبنيها في أغلب الدول المتقدمة والتي حققت قفزات تنموية كبيرة تعتمد على خمسة مصادر للنمو في الناتج وهي (التقدم التقني– نمو رأس المال – نمو كفاءة التوزيع– نمو العمالة– مستوى الاستغلال) أي أن تراكم رأس المال هو احد مصادر النمو وليس هو المصدر الأساسي ولابد من التركيز على المصادر الأخرى الرديفة والمتمثلة بالكفاءة والإنتاجية والتجديد التقني الذي يلعبه رواد الأعمال.

إن الإسراع في النمو الاقتصادي لتحقيق مستوى دخل فردي أكبر ومستوى من الرفاهية أكبر يتطلب التأكيد على عناصر معينة مثل الإدارة الفعّالة والتدريب الأفضل والتعليم المستمر والمزيد من الاستثمار الرأسمالي والتجديد التقني.

وضمن هذه المسؤوليات التي يقوم بها رائد الأعمال الذي يمتلك مهارات (المخاطرة والابتكار والإدارة) فإنه يتولى مهمة المبادرة لخلق مشروع جديد أو سلعة جديدة أو طريقة تسويقية مبتكرة، ومن خلال سعيه للربح لتحقيق درجة عالية من الريعية لأفكاره الجديدة فإنه يحقق أهداف النمو الاقتصادي والمساهمة في الانتقال من مرحلة الركود والجمود إلى حالة الازدهار والانتعاش.

وغالباً ما يتمتع منظم الأعمال والمشروعات بثلاث صفات رئيسية هي:

- المسؤولية الفردية في حل المشاكل وتحديد الأهداف.
- المخاطرة المعتدلة كمهارة وليس كمجازفة.
- المعرفة بنتائج الانجازات الناجمة عن اتخاذ القرارات والقيام بالمهام.

ولجميع هذه الأسباب أصبح التعرف على عالم ريادة الأعمال أمراً مهماً وأصبح تشجيع الفئة الشبابية والطلابية على ثقافة العمل الحر وإقامة المشروعات الصغيرة الخاصة أمراً أكثر أهمية.

فمن خلال ذلك يتم تعزيز ثقافة ريادة الأعمال وتشجيع إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتعرف على خطوات عملية الإنشاء وتقييم تلك المشروعات اقتصادياً لتمكينها من النجاح والاستمرارية في عالم الأعمال.

وتهدف هذه المادة العلمية إلى دراسة أهداف وأقسام ومراحل ريادة الأعمال وكيفية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقييم جدواها الاقتصادية، آملاً أن تكون قد ساهمت في تحقيق الغاية المرجوة.

والله الموفق.

د. عامر خربوطلي

الفصل الأول مفاهيم أساسية في ريادة الأعمال Basic Concepts in Entrepreneurship

كلمات مفتاحية: الريادي **Entrepreneur**- ريادة الأعمال – المخاطرة- المشروع الصغير- المهارات- التفاعلية- الريادة- خطة الأعمال- الإبداع- الابتكار – التميز – المبادأة.

ملخص الفصل: يتناول هذا الفصل بعض المفاهيم الأساسية والتعاريف المتداولة حول ريادة الأعمال بما يساعد الطلبة من استيعاب هذا المفهوم المتداول عالمياً ودوره في النمو الاقتصادي، حيث يبدأ هذا الفصل بإيراد التعاريف المتداولة لريادة الأعمال وتاريخها ومفهومها الأساسي ومن ثم الانتقال للتعريف برائد الأعمال وصفاته ومقدراته وإمكانياته والتي تخوله انجاز المشاريع المبتكرة والناجحة. كما يضم هذا الفصل موضوع دور رواد الأعمال الاقتصادي وعناصر إجراءات الريادة واستراتيجياتها وأبعادها.

وأخيراً الإجابة على سؤال مهم يتمثل في لماذا يُعتبر تعلم الريادة مهماً؟.

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. التمكن من إدراك مفهوم ريادة الأعمال.
2. الإطلاع على الأساس التاريخي لهذا المفهوم.
3. التعرف على صفات رواد الأعمال ومقدراتهم.
4. التعرف على إجراءات الريادة وأبعادها.
5. محاولة التعرف على مدى انطباق مهارات رواد الأعمال على أصحاب المشروعات الصغيرة.
6. الإدراك التام لقدرة ريادة الأعمال ورواد الأعمال على تحقيق النمو الاقتصادي لأي بلد على المدى الطويل.

مخطط الفصل:

1-1 تعريف ريادة الأعمال وتاريخها ومفهومها. Definition of entrepreneurship, its history and concept

2-1 من هو رائد الأعمال. who is entrepreneur.

3-1 مقدرات وإمكانيات الريادي. capabilities and possibilities of the entrepreneur

4-1 صفات رائد الأعمال. qualifications of the entrepreneur

5-1 الدور الاقتصادي لرواد الأعمال ومميزات ريادة الأعمال . the economic role of entrepreneurship and the advantages of entrepreneurship

6-1 عناصر إجراءات الريادة. elements of entrepreneurship procedures

7-1 المهارات المطلوبة للريادة. skills required for entrepreneurship

8-1 لماذا يُعتبر تعلم الريادة مهماً why it is considered that entrepreneurship learning is important?

9-1 استراتيجيات الريادة وأبعادها Entrepreneurship strategies and dimensions

1-1 تعريف ريادة الأعمال وتاريخها ومفهومها:

Definition of Entrepreneurship , its History and its Concept

ريادة الأعمال: Entrepreneurship

ريادة الأعمال: هي عملية إنشاء منظمة (منظمات) جديدة أو تطوير منظمات قائمة، وهي بالتحديد إنشاء عمل/ أعمال جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامة.

ريادة الأعمال ليست شيئاً سهلاً حيث أن معظم الشركات الجديدة (الغير منظمة جيداً) تفشل. وتختلف أنشطة ريادة الأعمال باختلاف نوع النشاط الذي تتبعه هذه المنظمة الناشئة. وتتراوح ريادة الأعمال بين شركات فردية (غالباً ما يعمل فيها الرائد بمفرده بدوام جزئي) وتعهدات تقوم بتوفير فرص عمل جديدة.

وتسعى العديد من مشاريع الأعمال الجديدة (المشاريع الرائدة) للحصول على التمويل إما لرأس المال المخاطر أو لـ المستثمرين المشاركين وذلك إما لزيادة رأس المال أو لبدء المشروع الجديد.

المستثمرون المشاركون يبحثون عادةً عن عائد يتراوح بين 20-30% بالإضافة إلى مزيد من المشاركة في العمل.

يوجد الآن العديد من المنظمات التي تدعم رواد الأعمال والتي تشمل بعض الهيئات الحكومية المعنية، حاضنة الأعمال (حاضنات الأعمال). بعض الهيئات العلمية وبعض المنظمات غير الحكومية

Non-Governmental organization (NGOs) ومنها غرف التجارة والصناعة.

تاريخ ريادة الأعمال: History Of Entrepreneurship

يرجع مفهوم ريادة الأعمال لاقتصادي نمساوي joseph Schumpeter (جوزيف شومبيتر) عرف (1950) Schumpeter رائد الأعمال Entrepreneur بأنه هو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح. وبالتالي فوجود قوى روّاد الأعمال في الأسواق والصناعات المختلفة تنشئ منتجات ونماذج عمل جديدة تؤدي لأن يكون روّاد الأعمال هم محركو النمو الاقتصادي على المدى الطويل.

أما (1967) Frank H.Kmight و (1970) Peter Drucker فيعتبران ريادة الأعمال تتمحور بالأساس حول المخاطرة. سلوك رائد الأعمال هو ما يعكس نوع القدرة التي لديه لوضع مهنته وموقفه المالي في الواقع والمخاطرة عن طريق تطبيق فكرته ووضعها محل التنفيذ وذلك عن طريق بذل المزيد من الوقت والجهد ورأس المال في مخاطرة غير مضمونة.

وقد صنف Knight أسباب عدم الضمان إلى **ثلاثة أنواع:**

- **المخاطرة:** ويمكن قياسها إحصائياً (مثل احتمالية سحب كرة حمراء من زجاجة تحتوي على خمس كرات حمراء وخمس كرات بيضاء).
- الالتباس: والتي يصعب قياسها إحصائياً (مثل احتمالية سحب كرة حمراء من زجاجة تحتوي على خمس كرات حمراء وعدد غير معروف من الكرات البيضاء).
- عدم الضمان الفعلي أو Knightian Uncertainty والتي يستحيل تقديرها أو توقعها إحصائياً.(مثل احتمالية سحب كرة حمراء من زجاجة بها عدد غير معروف من الكرات الحمراء وعدد غير معروف من الكرات الملونة الأخرى).

إن تأثير ريادة الأعمال لا يمكن توقعه غالباً ، فعملياً عندما تحاول خلق أو ابتكار شيء جديد في هذا العالم فأن سوقه لا يكون معروفاً. فقبل ظهور الانترنت لم يكن أحد يتكهن مدى نجاح سوق الأعمال القائمة على الانترنت مثل Amazon و Google و You Tube و Yahoo إلخ...

أما بعد ظهور الانترنت فقط فقد بدأ البعض يرى فرصاً وأسواقاً لهذه التكنولوجيا. بالرغم من ذلك وحتى لو كان هناك سوقاً فإنه لا يوجد ضمان . لنفرض مثلاً سوق المشروبات الغازية (الذي أنشأته شركة Coca Cola) ، فإنه لا يوجد ضمان بعدم انضمام لاعب جديد لسوق صناعة المياه الغازية. إذاً فالسؤال سيكون: هل يوجد سوق جديد لفكرتك أم لا؟

إن تحفيز الشباب والشابات نحو إنشاء مؤسساتهم الخاصة أصبح مطلباً تسعى إليه غالبية دول العالم باعتبار أن هذه المؤسسات تتميز بالقدرة على توليد الأفكار والسلع الجديدة وتشغّل المزيد من الأيدي العاملة وتزود الشركات الكبيرة ، بمئات المواد وهي تمثل عادةً النسبة الأكبر من نشاط القطاع الخاص في أي دولة.

لقد أصبح التغيير نحو الأعمال الريادية أمراً مطلوباً وملحاً وليس أمراً ترفياً، لأن استمرار النمو الاقتصادي والرفاهية أصبح مرتبطاً بتطوير الأعمال الريادية وتزايد رواد الأعمال وإقامة المؤسسات والمشاريع الصغيرة.

إن رائد الأعمال عندما يتولى مهمة المبادرة لخلق مشروع جديد أو سلعة جديدة أو طريقة تسويقية مبتكرة ومن خلال سعيه نحو الربح لتحقيق درجة عالية من الربعية لأفكاره الجديدة فإنه يحقق أهداف النمو الاقتصادي المتمثلة في تحقيق تراكم رأس المال وتطبيق تقنيات جديدة وتحسين مستوى استغلال الطاقات المتاحة ورفع الكفاءة الإنتاجية والمساهمة في حل مشكلة البطالة.

مفهومها concept: رغم بساطة مفهوم ريادة الأعمال إلا أنه ينطوي على عمق كبير لكونه مرتكز إنشاء الأفكار والمشروعات المبتكرة القادرة على الاستمرار والنجاح وهذا ما جعلها تدخل في صلب النظريات الاقتصادية في التطور والنمو من خلال أن أحد أسباب التخلف وتباطؤ النمو هو عدم ظهور رواد الأعمال أو المنظمين أو المستحدثين (Entrepreneurs) الراغبين باستغلال الفرص الاستثمارية بجميع أشكالها وابتكار كل ما هو جديد، هذا ما قاله العالم الاقتصادي النمساوي (جوزيف شومبيتر) في نظريته التي أضاف

عليها أن (رائد الأعمال هو المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي) لأنه هو الذي يستطيع خلق مشروع جديد ويطور سلعة معينة أو يفتح منفذاً تصديرياً أو تسويقياً جديداً وهو الذي يحول دون دخول الاقتصاد الكلي في دوامة الجمود والانكماش.

ومنذ ذلك الوقت بدأ الاهتمام العالمي بدعم ثقافة ريادة الأعمال (Entrepreneurship) التي أصبحت محور الكثير من البرامج التدريبية والمناهج التعليمية، حتى أضحت ريادة الأعمال هدفاً تحاول بعض الدول تحقيق أعلى درجاته وصولاً لدعم تحول فئة الشباب والشابات من العمل الوظيفي المأجور إلى العمل لحسابهم الخاص عبر إنشاء مؤسساتهم الصغيرة الخاصة بهم.

كما ارتبط نجاح المؤسسات الصغيرة ارتباطاً وثيقاً بقيادة الرياديين لها باعتبار أن الريادي يمتلك القدرة على تحليل الظروف والرؤية المستقبلية التي تساعده على معرفة ما سيحدث مستقبلاً وقدرته على معرفة الأولويات والوضع التوازني الحالي للعمليات ذات الربحية من خلال تقييمه للفرص المستقبلية وهي في طليعة الصفات المهمة لنجاح المؤسسات الصغيرة.

كما أن الريادي وبفضل المهارات والصفات العديدة التي يمتلكها وفي مقدمتها المجازفة والثقة والمثابرة على العمل يستفيد في تقدير التدفقات النقدية المستقبلية وتحديد المخاطرة وتقليل التكاليف مما يحقق للمشروع قدراً كبيراً من المنافسة والنجاح.

ومنذ أواخر الثمانينات ومطلع التسعينات تم التركيز في العديد من المنظمات الدولية على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتدريب على ريادة الأعمال. وقد نبع ذلك من أهمية معالجة مشكلة البطالة التي أصبحت تعاني منها اغلب دول العالم وفي مقدمتها الدول النامية مما استدعى التركيز على دعم تحول فئة الشباب نحو العمل الحر المبني على تأسيس مشروعات صغيرة ناجحة بدلاً من العمل الوظيفي.

2-1 **من هو رائد الأعمال: Who is the Entrepreneur**

رواد الأعمال لديهم الكثير من المميزات التي تجعلهم يعاملوا كقادة. فإن بعض الدراسات الموثقة لريادة الأعمال وجدت بعض السمات التي ترتبط بروّاد الأعمال:

- David MeClelland 1961 وصف رائد الأعمال بأنه شخص تحركه الحاجة لإنجاز شيء ورغبة شديدة في إضافة شيء للحياة.
- أما Collins و Moore 1970 فقد درسا حوالي 150 رائد أعمال وخلصا إلى النتيجة الآتية: أهم صفاتهم الشدة والصلابة، مراعاة مصالحهم (برجماتيين) تدفعهم احتياجاتهم إلى الاستقلالية والإنجاز. وهم نادراً ما يسعون للحصول على السلطة.

- بينما يرى Bird 1992 أن رواد الأعمال كالزئبق، محبون للأفكار الجديدة، مفكرون، مخططون، يحسنون التصرف. أنهم يقتنصون الفرص، مبدعون، غير عاطفيون.
- بينما يرى Cooper و Woo و Dunkelberg 1988 أن رواد الأعمال يتفاءلون جداً في عملية اتخاذ القرار. ففي دراسة أجريت على (2994) رائد أعمال تبين أن 81% يعتبرون نسب نجاحهم الشخصية أكبر من 70% ومن الملحوظ أن 33% يرون أن احتمالات نجاحهم هي 10 من 10.
- Busenitz وBarney 1959 أوضحا أن رواد الأعمال يتميزون بالثقة الشديدة في النفس وتعميمهم الزائد للأمور.
- بينما وجد Cole أنه يوجد أربع أنواع من رواد الأعمال وهم: المبتكر، المبتكر المجمع، المروج شديد التفاؤل، مؤسس المؤسسات، هذه الأنواع لا علاقة لها بالشخصية ولكن لها علاقة بنوع الفرصة التي يواجهها الرائد.

وبالرجوع إلى قاموس (Merriam-Websters 1998 p-387) عرّف الريادي على أنه الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة المخاطر في الأعمال. والريادي في اللغة الفرنسية هو الذي يأخذ أو يتوسط ما بين شيئين، ولديه القدرة على أخذ موقع ما بين المورد والزبون، وكذلك القدرة على أخذ المخاطرة، والعمل على تحويل الموارد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية، وهناك مجموعة من الصفات المترابطة التي لا بد أن تتوافر لنجاح الريادي وهي:

1- الرغبة في إدارة الأعمال.
2- الاستمرارية والمثابرة على العمل.
3- الثقة بالنفس.
4- دوافع نفسية وشخصية.
5- القدرة على إدارة المخاطرة.
6- القدرة على التأقلم مع الفرص والبيئة الخارجية.
7- القدرة على التأقلم مع الغموض.
8- مبادرة وقدرة على الانجاز.
9- الدقة والوضوح.
10- إدارة الوقت.
11- الابتكار.
12- الانفتاح والأفق الواسع.
13- الدوافع المادية.

ووضح (Hisrirch and Others.2005.P–12) الفرق بين الريادية على مستوى المنظمات أو الأفراد. فعلى مستوى المنظمات هو الذي لديه القدرة على الابتكار والإبداع وأخذ المخاطرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة وأما على مستوى الأفراد فهو الشخص القادر على تقييم واغتنام الفرص من أجل مخاطرة جديدة. وأن الريادي لا بد أن يكون لديه خصائص القائد الإداري الخاصة والتي تتطلب المرونة والابتكار وأخذ المخاطرة والرؤية الثاقبة في طرح المنتجات.

وعّرف (Hisrirch and Others.2005.P– 10) الريادي بأنه ذلك الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة، ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئاً ذا قيمة، ويقدم شيئاً مبدعاً وجديداً، وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك.

وعرّف (Don Havrey and Donald.2001.P–4) الريادي بأنه ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها، بينما الآخرون لا يستطيعون ذلك، وكذلك هو الذي يمتلك الخصائص النادرة والغير متوافرة لباقي الناس.

3–1 مقدرات وإمكانات الريادي: The Capabilities and Possibilities of Entrepreneur

يعتمد نجاح الريادي على مهارات وقدرات تؤدي إلى قيام مشروعه بحيث تتضمن هذه المهارات التخطيط، التنفيذ وإدارة المشروع. ويقوم المستثمر شخصياً بتأدية كل المهام اللازمة لنجاح المشروع وتشتمل على:

- **التخطيط – التنفيذ– التوجيه– الرقابة– الإدارة.**

ولتنفيذ هذه المهام لابد من توفر مهارات وقدرات شخصية لدى الريادي وهو ما يعرف بالقدرات competencies.

ماذا نقصد بالقدرات؟

- مجموعة المعارف والمهارات والتوجهات والدوافع (الحوافز) الاستثمارية التي يجب أن تتوفر في المستثمر لتنفيذ المهام المحددة.
- المعرفة وتمثل جميع المعلومات والحقائق التي يلم بها الفرد، لكن الإلمام المعرفي وحده لا يكفي لإنجاز المهام، حيث يحتاج الفرد بجانب المعرفة إلى مهارة ترجمة وتحويل تلك المعارف إلى أفعال، وعليه فالمهارة تتمثل في المقدرة على العمل المنظم وبتتابع لتنفيذ الأهداف المرجوة.
- أما الحوافز فتتمثل بمجموعة الأعمال التي تشكل الدافع الموجه والسلوكيات المناسبة والتي يقوم بها الريادي لتحقيق أهدافه.

المقدرة – الكفاءة: The Ability- The Efficiency

وهي نوعان: الأولى تكسب بواسطة التعليم الأكاديمي والخبرة hard skill والثانية شخصية soft skill والريادي بحاجة لكليهما فكيف نفرق بينهما؟

ما هو المطلوب لإنجاز المهام ولمعرفة السمات والقدرات التي يتصف بها صاحب الأداء المتميز وكيف يتعامل مع وضع معين، تم مقارنة ذلك بأداء الشخص المتوسط وذلك من خلال نشاط بحثي وخلصت نتائج البحث بأن المقدرات الآتية هي لصاحب الأداء المتميز.

ماذا تعني الكفاءات والقدرات الشخصية (soft skills)؟.

1. **المبادرة : (The Initiative)**

المبادر هو من يتخذ أفعال أكثر مما تطلبه الوظيفة أو ما يتطلبه الوضع المعين. يفعل أشياء دون أن تطلب منه أو تفرض عليه ويعمل من أجل ريادة مجالات جديدة، منتج أو خدمة جديدة.

2. **انتهاز الفرص: (Taking Advantage Of The Opportunities)**

يبحث ويغتنم الفرص في مجال العمل وعلى المستوى الشخصي ويستفيد من الفرص النادرة في مجالات معينة مثل التمويل واقتناء المعدات- الأرض- مكان العمل.

3. **الأضرار: (The disadvantages)**

يتخذ أفعالاً باستمرار لتخطي العقبات التي تحول دون أهدافه- وهذه خاصية مهمة جداً لأن الطريق ليس سهلاً وتواجه الريادي العقبات باستمرار.

4. **الباحث عن المعلومات: (Researcher For Information)**

يحتاج إلى جمع المعلومات من كل المصادر كي يؤسس نشاطه ويصل إلى هدفه ويحتاج إلى رأي الخبراء والكتب والزملاء.

5. **يهتم بالنوعية الجيدة: (Care about good quality)**

يهتم بكل تفاصيل عمله لتحقيق أعلى جودة ممكنة .

6. **ملتزم ومتقيد بكل تعاقداته: (Committing to and complying with all contracts)**

يعمل كل ما في جهده ليفي بالتزاماته تجاه العملاء.

7. **الفعالية:(Effectiveness)**

يجيد الطرق للإنجاز الأسرع وبأقل الموارد وبأقل تكلفة.

8. **التخطيط:(Planning)**

يطور ويستعمل أسلوب الخطوة خطوة في التخطيط للوصول إلى أهدافه.

9. **حل المشكلات: (Problems solving)**

البحث بين بدائل الأفكار الجديدة للوصول للهدف.

10. **الثقة بالنفس:(self-confidence)**

يثق بنفسه وبقدراته: يعبر عن قدراته وثقته في نفسه لإنجاز عمل أو مقابلة تحدٍ. يصر على رأيه في وجه المعارضة أو بدايات الفشل، وقد يغامر معتمداً في ذلك على قدراته.

11. المواجهة :(Assertiveness)

لديه القدرة على مواجهة المشاكل مع الآخرين مباشرة، يقول للآخرين وبوضوح ما يتوجب عليهم عمله، ويعاقب كل من يقصر في أداء واجباته، يجب أن لا نخلط المواجهة مع الشراسة: الشراسة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة بأمانة أو بدون أمانة ولكنها بانتظام تعطى انطباع الفوقية وعدم الاحترام بينما المواجهة فإنها توحي باحترام الذات واحترام الآخرين وهذه العلاقة تقود إلى النجاح بدون انتقام وتشيع الأمانة والعلاقة الواضحة.

4-1 صفات رائد الأعمال: The Qualities of Entrepreneur

أولاً: الدوافع اللازمة للمبادر الشاب لمزاولة مشروعه الصغير:

The necessary motivations for a young entrepreneur to engage in small project

يمكن تصنيف الدوافع أو الأسباب الحقيقية للدخول إلى مجال الاستثمار في المشروعات الصغيرة إلى أربعة أنواع من الأسباب أو الدوافع هي:

1- أسباب مالية: وتتمثل فيما يلي:
أ. تحقيق دخل أو ربح إضافي.
ب. تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي.

2- أسباب اجتماعية: وتتمثل فيما يلي:
أ. كسب مركز أو مكانة اجتماعية.
ب. كسب التقدير والاحترام من المجتمع.

3- أسباب عائلية: وتتمثل فيما يلي:
أ. تحقيق أمن مستقبل الأولاد والأسرة.
ب. استمرار النشاط العائلي في المشروعات المتوارثة للعائلة.

4- أسباب تحقيق الذات: وتتمثل فيما يلي:
أ. أن يكون الفرد رئيساً لنفسه.
ب. أن يتجنب العمل لدى الآخرين.
ج. أن يستخدم الفرد قدراته وخبراته الشخصية.

هذا ويلاحظ أن أهداف ودوافع المبادر الشاب يجب أن تكون حقيقية ومستمرة وإذا كان لديه أهدافاً أخرى أهم في حياته، فلا يفكر في الدخول إلى مجال الأعمال وإقامة مشروع صغير، إن المشروع الصغير يتطلب من المستثمر التفرغ والالتزام ولا يجب أن يكون الاستثمار هدفاً ثانوياً في حياته.

ثانياً: الخصائص الأساسية للمبادر الشاب أو رجل الأعمال الصغير:

The Basic Characteristics of the Initiator Young Man or Small Businessman

المشروعات الصغيرة مطلوبة ولها مزاياها العديدة، لكن في نفس الوقت لها مخاطرها والتي يجب إداراتها جيداً والتقليل من آثارها، والسؤال المنطقي هو كيف نتغلب على هذه المخاطر أو المشاكل؟ أو بمعنى آخر ما هي مواصفات المبادر الشاب صاحب المشروع الفردي الناجح أو رجل الأعمال الصغير الناجح الذي يستطيع تجنيب مشروعه كل هذه المخاطر؟

ونظراً لأن المبادر الشاب هو العمود الفقري لنجاح مشروعه وللاقتصاد في أي دولة فإن الباحثين قد اهتموا بتحديد الخصائص الأساسية لهذا الشخص.

وقد ظهرت في السنوات الأخيرة العديد من الدراسات والبحوث حول الصفات الأساسية للمبادر الشاب وقد اهتمت هذه الدراسات والبحوث بالكشف عن الخصائص الشخصية والسلوكية والمهارات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها المبادر الشاب أو رجل الأعمال الصغير، وسوف نشير إلى إحدى هذه الدراسات والتي تركز على أن الريادة هي العنصر الفعّال في عالم الأعمال.

وترى هذه الدراسة أن الريادة هي العنصر الفعّال في عالم الاستثمار والأعمال باعتباره النشاط الاقتصادي الأساسي في بناء المقدرة الإنتاجية للاقتصاديات الوطنية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من السمات والخصائص يجب توافرها في المبادر الشاب على النحو التالي[1]:

1-السمات والخصائص الشخصية في المبادر الشاب:

The features and the personal characteristics of the young entrepreneur

أ- الحاجة للإنجاز: the need for achievement

وتشير هذه الخاصية إلى الرغبة في تقديم أفضل إنجاز أو الفوز في موقف تنافسي معين والمبادرون في سبيل ذلك يتحملون مسؤولية بلوغ الأهداف، ويقبلون تحمل الصعاب في سبيل ذلك.

---

[1]- د. كاسر نصر المنصور وآخرين: إدارة المشروعات الصغيرة ، دار ومكتبة حامد ، عمان: ص 17

ب- الرغبة في الاستقلالية: the desire for independence

فأصحاب الأعمال الرائدة ينشدون دائماً الاستقلالية دون الاعتماد على الآخرين أو الانخراط في العمل بالمنظمات الكبيرة أو الجري وراء الوظيفة الحكومية والانخراط بالتالي في الإدارة البيروقراطية.

ج- الثقة بالنفس: the self confidence

والتي تدفعهم إلى تنفيذ الأعمال وإنشاء المشروعات وتحمل مسؤولياتها بدافع الرغبة في إشباع قدراتهم الإبداعية والابتكارية علاوة على الرغبة في إثبات الذات.

د- النظرة المستقبلية: the outlook

يتميز هؤلاء المبادرون عن الأفراد الآخرين بأنهم أصحاب نظرة مستقبلية وطموح وثقة بقدراتهم الذاتية.

هـ- التضحية والإيثار: the sacrifice and the altruism

حيث يغلب عليهم التضحية والتنازل عن إشباع الحاجات الآنية والحالية في سبيل بلوغ مستويات معيشه أفضل في المستقبل بعد النجاح وبلوغ الأهداف.

2-الخصائص السلوكية للمبادر الشاب:

The behavioral characteristics of the young entrepreneur

لكل فرد من البشر هواياته وميوله ورغباته التي تتفق مع مفردات شخصيته وتحدد بالتالي أنماط سلوكه في المجتمع، الأمر الذي ينعكس إلى حد كبير على جهوده الريادية ويمكن الإشارة إلى أهم هذه السمات السلوكية في المبادر على النحو التالي:

أ- المهارات التقنية: the technical skills

حيث يتمتع هؤلاء المبادرين إما بمهارات فنية عالية لأداء الأعمال أو تمتعهم بقدرة عالية ورغبة ملحة في اكتساب هذه المهارات بسهولة ويسر، الأمر الذي يساعدهم على إنجاز الأعمال وإنجاح مشروعاتهم.

ب- المهارات التفاعلية: The Interactive Skills

وهي التي تضمن للمبادر القدرة على إدارة موارد مشروعه المالية والبشرية والمادية بكفاءة عالية، وقد تتطلب هذه الكفاءة الإدارية العالية للمبادر تفويض العاملين معه ببعض الصلاحيات والمهام اللازمة لإدارة النشاط وسير العمل، وهو أمر يتطلب جهوداً تفاعلية مختلفة بين المبادر والعاملين معه ومن أهم هذه المهارات التفاعلية: مهارات الاتصال ونقل المعلومات واستلام وفهم ردود الأفعال ومناقشة القرارات قبل اتخاذها وإصدارها والإقناع والاقتناع بها ...إلخ.

3- سمات وخصائص المهارة الإدارية: Attributes and Characteristics of Administrative Skill

وتشمل هذه المهارات ما يلي:

أ- مهارات إنسانية: the humanitarian skills

وهي القدرة على إقامة علاقات إنسانية جديدة داخل المشروع، والعمل على تطوير هذه العلاقات الإنسانية باستمرار على أساس الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة والإشادة الدائمة بالعنصر البشري ودوره الكبير في إنجاح المشروع، ويحتم على هذا المبادر الناجح الاهتمام بمشكلات العاملين معه خارج نطاق العمل والمشروع وهو ما يخلق لديهم الروح الأسرية والدافع والإخلاص في العمل.

ب-مهارات فكرية: the intellectual skills

ويقصد بها اكتساب وتمتع المبادر بالأسس العلمية في الإدارة، واتخاذ القرارات، وتحليل المشكلات والقضايا اليومية والطارئة في العمل، وسرعة الوصول إلى أسبابها الحقيقية، وإيجاد الحلول السريعة لها.

5-1 <u>الدور الاقتصادي لرواد الأعمال:</u> the economic roles of entrepreneurs

من خلال ما تبين لنا في الفقرات السابقة من تعريف رائد الأعمال وصفاته ومقدراته تبرز أهمية الدور الذي يلعبه رائد الأعمال على مستوى الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الكلي وفي التنمية الاقتصادية وتحقيق النمو المستدام، وفيما يلي بعضاً من هذه الأدوار التي يقوم بها رائد الأعمال:

1. إنشاء أسواق جديدة، وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق، فالسوق هو مجموعة من الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة لإشباع احتياجاتهم. وهذا ما يسمى اقتصادياً **بالطلب الفعَّال،** فرواد الأعمال هم أناس مبدعون ومنشئون للموارد والفرص فهم يخلقون عملاء وبائعين وهذا ما يجعلهم مختلفون عن رجال الأعمال التقليديين الذين يؤدون الوظائف الإدارية التقليدية مثل التخطيط والتنظيم وتحديد المهام.

2. اكتشاف مصادر جديدة للمواد. فرواد الأعمال لا يرضون أبداً بالمصادر التقليدية أو المتاحة للمواد. لذلك ولطبيعتهم الابتكارية، فأنهم يعملون على اكتشاف مصادر جديدة للمواد ليحسنوا أعمالهم و يستطيعون تطويرها لتتمتع بميزة تنافسية من حيث النقل والتكلفة والجودة.

3. يحركون الموارد الرأسمالية. فرواد الأعمال هم المنظمون والمحددون لمعظم عناصر الإنتاج، مثل الأرض والعمال ورأس المال. فهم يمزجون عناصر الإنتاج هذه لخلق بضائع وخدمات جديدة. إن الموارد المالية، في علم الاقتصاد، تمثل الماكينات والمباني والموارد المادية الأخرى المستخدمة في الإنتاج. فرواد الأعمال لديهم الابتكار والثقة في النفس التي تمكنهم من تجميع وتحريك رؤوس الأموال لإنشاء أعمال جديدة أو توسيع أعمال قائمة.

4. تقديم تكنولوجيا جديدة، صناعات جديدة ومنتجات جديدة. بعيدة عن كونهم مبتكرين وأخذهم للمخاطرة بمسؤولية، فرواد الأعمال يحسنون استغلال الفرص لإنشاء أعمال جديدة وتحويلها إلى مكاسب. لذلك فهم يقدمون أشياء جديدة ومختلفة بعض الشيء. مثل هذه الروح الريادية تساهم بقوة في تحديث الاقتصاد. وفي كل عام نرى منتجات وتكنولوجيا جديدة. كل هذه المنتجات والتكنولوجيا تهدف لإشباع الاحتياجات البشرية بطريقة مناسبة.

5. خلق فرص عمل جديدة، حيث إن أكبر موفر لفرص العمل هو القطاع الخاص فأن ملايين فرص العمل تقدمها المصانع وصناعة الخدمات والشركات الزراعية وبعض الأعمال الصغيرة والمتوسطة. فمزيد من الوظائف يعني المزيد من الدخل وهذا يزيد الطلب على البضائع والخدمات وبالتالي يزيد الإنتاج. وبالتالي يزيد الطلب على الوظائف مرة أخرى وهكذا ...

6. تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاجية الأجر والكفاءة في الأعمال مما يؤدي لتحقيق معدلات نمو اقتصادي أكبر تضاف إلى معدلات تراكم رأس المال.

كل رائد أعمال ناجح يضيف بعض المميزات ليس فقط لنفسه ولكن لمنطقته ولبلده ككل. فالمميزات الناتجة عن نشاطات رواد الأعمال كالتالي:

1- يحسن وضعه المالي الحالي.

2- التوظيف الذاتي، يوفر المزيد من فرص العمل التي ترضي وتناسب القوى العاملة.

3- توظيف الآخرين في وظائف غالباً ما تكون أفضل لهم.

4- تطوير المزيد من الصناعات، خاصة في المناطق الريفية.

5- التشجيع على تصنيع المواد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء للاستهلاك المحلي أو للتصدير.

6- زيادة الدخل وزيادة النمو الاقتصادي.

7- المنافسة الشريفة تشجع على خلق منتجات بجودة أعلى.

8- المزيد من الخدمات والمنتجات.

9- خلق أسواق جديدة.

10- التشجيع على استخدام التكنولوجيا الحديثة على مستوى الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاجية.

11- التشجيع على المزيد من الأبحاث والدراسات وتطوير التجهيزات.

12- التحرر والاستقلال من الاعتماد على وظائف الآخرين.

13- القدرة على تحقيق إنجازات عظيمة.

14- تقليل قطاع الاقتصاد الغير رسمي.

15- تقليل هجرة المواهب بتوفير مناخ محلي جديد لريادة الأعمال.

6-1 عناصر إجراءات الريادة: Elements of entrepreneurship procedures

الجدول (1-1)

عناصر إجراءات الريادة

تحديد وتقييم الفرص	تطوير خطة الأعمال	تحديد الموارد المطلوبة	إدارة المشروع
1. ابتكار ومدة الفرصة 2. إدراك قيمة الفرصة 3. المخاطرة العائدة من الفرصة 4. علاقة الفرص مع مهارات الأفراد 5. الوضع التنافسي	1. العنوان الرئيس 2. جدول المكونات 3. الملخص التنفيذي 4. وصف الأعمال 5. وصف الصناعة 6. الخطة التسويقية 7. الخطة المالية 8. خطة الإنتاج 9. خطة المنظمة 10. خطة العمليات 11. الملخص	1. التعرف على قدرة الريادي 2. فجوة الموارد من المزودين 3. الموارد التي تحتاجها	1. نموذج الإدارة 2. عناصر النجاح 3. تحديد المشاكل وخاصة الرئيسية 4. أنظمة الرقابة والتنفيذ

Souree: D.His rich, Michael P. Peters. 2002 Entrepreneurship 5 edition McGraw Hill Higher Education . P 232 Robort

تحديد وتقييم الفرص: identifying and evaluating of opportunities

وحتى يتم تحليل وتقييم الفرصة لا بد من الإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما حاجة السوق الأساسية؟

2- ما الملاحظات الشخصية للأفراد والخبرات المتوافرة عن حاجات السوق؟

3- ما الظروف الاجتماعية الموجودة بالسوق؟

4- ما نوع بحث السوق المطلوب للتعرف من خلاله على كل حاجات السوق؟

5- ما الرخص المطلوبة لإمكانية تحقيق الحاجات؟

6- ما وضع المنافسين بالسوق؟ أو ما سلوكهم المتبع؟

7- ما السوق الدولي المشابه لهذا السوق؟

8- ما المنافس الدولي؟

9- أين توجد الأموال لتنفيذ الأنشطة؟

- **تطوير خطة الأعمال: The Development of Business Plan**

يجري تطوير خطة الأعمال بناء على التوسع في تحديد الفرص التي تعد من أصعب المراحل في تطوير وتنفيذ الأعمال، وتعطي الصورة الكاملة عن طبيعة الأعمال التي سوف تقوم بها والمبينة في الجدول التالي. والتي توضح الخطوط الرئيسية لخطة الأعمال وتتكون من:

1- صفحة المقدمة.

2- الملخص.

3- التحليل الصناعي.

4- وصف الأعمال.

5- خطة الإنتاج.

6- خطة التسويق.

7- الخطة التنظيمية.

8- طبيعة المخاطر.

9- الخطة المالية.

10- الملاحق.

جدول (1-2)

الخطوط الرئيسية في خطة الأعمال

The main lines in the business plan

1. صفحة المقدمة:
- أ. اسم وعنوان العمل — ب. الاسم والعنوان الأساسي
- ج. طبيعة الأعمال — د. الحاجات المادية

2. الملخص:

(ثلاث إلى أربع صفحات ملخصة عن طبيعة الأعمال)

3. التحليل الصناعي:
- أ. الاتجاهات المستقبلية — ب. تحليل المنافسين
- ج. تجارة التجزئة — د. التنبؤ الصناعي

4. وصف الأعمال:
- أ. المنتجات — ب. الخدمات
- ج. حجم الأعمال — د. معدات المكتب والأفراد — هـ. خلفية الريادي

5. خطة الإنتاج:
- أ. إجراءات التصنيع — ب. معدات وآليات — ج. أسماء الموردين والمواد الأولية

6. خطة التسويق:
- أ. السعر — ب. التوزيع — ج. الترويج — د. التنبؤ — هـ. الرقابة

7. الخطة التنظيمية:
- أ. نموذج المالكين — ب. تحديد المساهمين والأعضاء
- ج. الصلاحيات — د. خلفية فرق الأداء
- هـ. الإدارة والمسؤوليات للعاملين بالمنظمة

8. طبيعة المخاطر:
- أ. تقييم نقاط الضعف — ب. التكنولوجيا الحديثة
- ج. الخطط الطارئة

9. الخطة المالية:
- أ. موازنة المدخلات — ب. تقديرات التدفقات النقدية
- ج. نموذج الموازنة — د. تحليل نقطة التعادل
- هـ. مصادر التمويل

10. الملاحق:
- أ. الرسائل — ب. بيانات بحث السوق
- ج. أوراق العقد — د. قائمة الأسعار من المزودين

Source: Robort D.His rich, Michael P. Peters. 2002 Entrepreneurship 5 edition McGraw Hill Higher Education . P 232 Robort

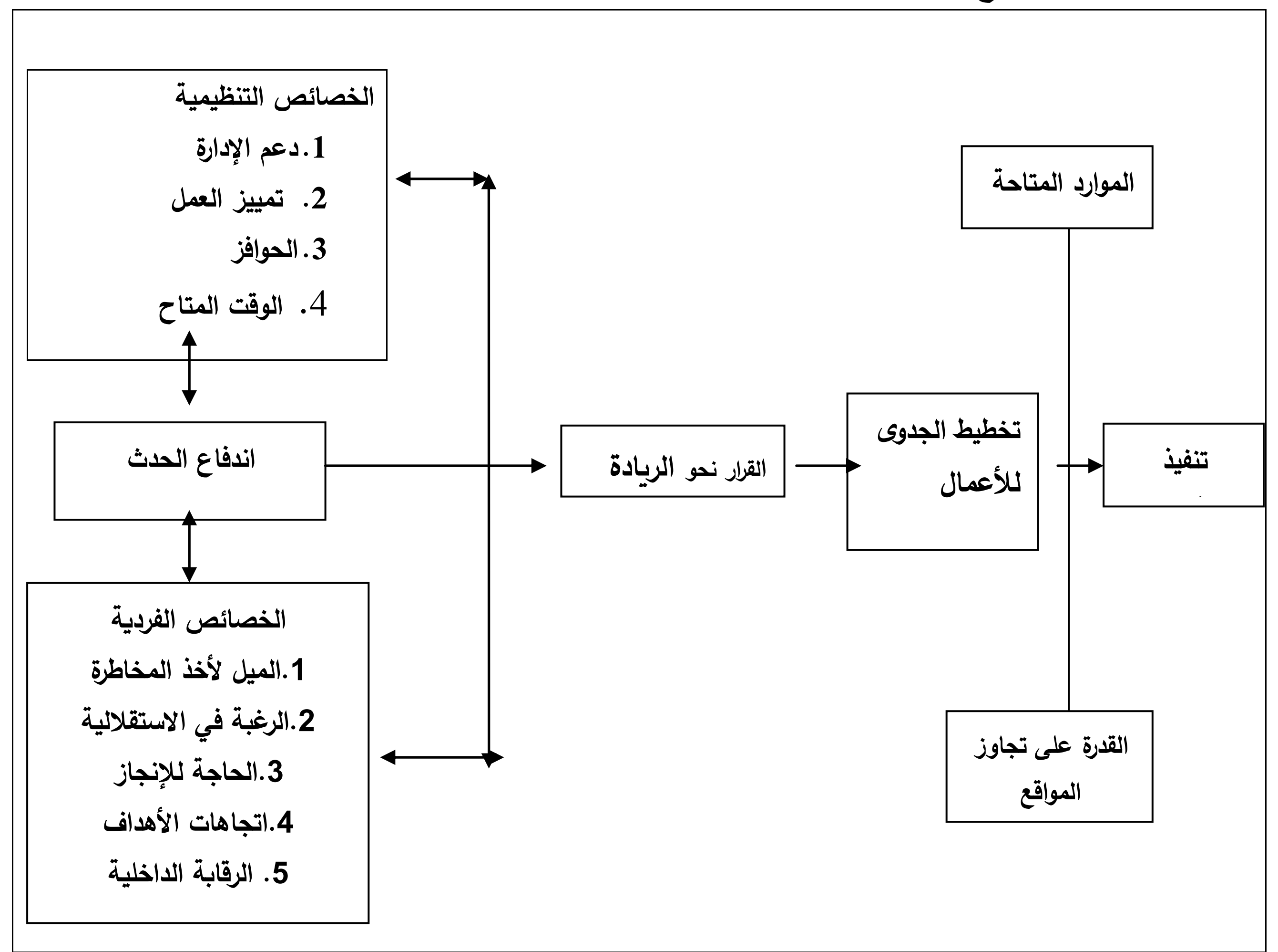
- **تحديد الموارد المطلوبة:** **determining of the required resources**

على المنظمات الريادية أن تتبلور لديها الفكرة عن القدرات والموارد التي تمتلكها من اجل معرفة مقدار الفجوة بين ما لديها من هذه الموارد وما عليها أن تستعين بالآخرين ، من أجل تحقيق أهدافها سواء أكانت موارد مالية أم مادية.

- **إدارة المشروع:** **management of the project**

إن على منظمات الأعمال الريادية أن يكون لديها الفكرة عن طبيعة النموذج المناسب لإدارة أعمالها وبما يحقق أهدافها مع ضرورة التأكد من تطبيق عناصر النجاح المؤدية لذلك ،من خلال هذه العناصر ومعرفة المشاكل التي تواجهها وتطبيق نظام رقابي على أنشطتها من أجل التحقق من أنه يتم تنفيذ الأهداف المطلوب إنجازها.

وكما أشار (Jeffery, 1993-p65) إلى النموذج الذي تتبلور من خلاله فكرة المنظمة الريادية كما في الشكل (2-1) بالإضافة إلى الخصائص والسمات التي يتمتع به العاملون في مثل هذه المنظمات الريادية، كما وأوضح أن الاندفاع للحدث يتأثر بعوامل مرتبطة بالبيئة التنافسية المحيطة وذلك حسب متطلبات السوق والحاجة لمثل هذا المنتج الجديد.



النموذج المترابط للمنظمات الريادية

Source: Jeffrey S. Hornspy, Douylas W. Naffziger, Donald F. Kuratko, and Ray V.Montagno An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. Entrepreneurship Theory and Practice. 1993-P31

وإن العناصر المؤثرة في البيئة والتغيير التنظيمي تؤثر وتدفع نحو الريادة الداخلية للمنظمة ومثال ذلك التغيير في إدارة المنظمة والتطوير في تكنولوجيا جديدة وتقليل التكاليف، وهذا بدوره يساعد على إعادة تخطيط الجدوى للأعمال ولهذا فإن تنفيذٍ الأفكار يتطلب عنصرين مهمين هما وجود الموارد المتاحة وكذلك القدرة على تجاوز الموانع المحتملة.

7-1 المهارات المطلوبة للريادة: The Skills Required For Entrepreneurship

إن المهارات المطلوبة يمكن تصنيفها في ثلاثة أنواع رئيسي:

1- المهارات التكنولوجية.
2- مهارات إدارة الأعمال.
3- المهارات الريادية الشخصية.

ويبين الجدول (1-3) كافة المهارات المطلوبة للريادي لإدارة الأعمال والموضحة على النحو التالي:

1. المهارات التقنية: وهي الكتابة، الإصغاء، حسن التحضير، التنظيم، المدرب، فرص العمل، تقنية المعرفة.
2. مهارات إدارة الأعمال: وهي مهارات اتخاذ القرار والتسويق والإدارة والتمويل والمحاسبة والإنتاج والرقابة والتفاوض وتنظيم النمو وطرح المنتج.
3. مهارات الريادي الشخصية: وهي الالتزام والرقابة، أخذ المخاطرة، الإبداع، الضبط، الرؤية، القيادة، القدرة على التغيير، وهذه المهارات يمكن الحصول عليها من خلال عمليات التدريب والتعلم وإكساب الخبرات.

الجدول (1-3)

أنواع المهارات المطلوبة في الريادة

Types of the required skills in leadership (Entrepreneurship)

1. المهارات التقنية	2. مهارات إدارة الأعمال	3. مهارات الريادي الشخصية
• الكتابة	• وضع الأهداف والتخطيط	• الرقابة والالتزام
• القدرة على الاتصال	• صنع القرار	• أخذ المخاطرة
• مراقبة البيئة	• العلاقات الإنسانية	• الإبداع
• إدارة الأعمال التقنية	• التسويق	• القدرة على التنفيذ
• تكنولوجيا	• المالية	• المثابرة
• الشخصية	• المحاسبة	• رؤية قيادية
• الإصغاء	• الإدارة	• التركيز على التغيير
• القدرة على التنظيم	• الرقابة	
• بناء العلاقات والشبكات	• التفاوض	
• العمل ضمن فريق	• طرح المنتج	
• مدرب	• تنظيم النمو	

Source: Robort D.His rich, To ward an Organization Model for Entrepreneur national Entrepreneurship 1992, Conference, Dortunual, Germany. 1992 P29

1-8 لماذا يُعتبر تعلم الريادة مهماً؟

Why it is Considered That Entrepreneurship Learning is Important?

من شأن إدراج موضوع الريادة في المدارس والجامعات أن يهيئ المتعلمين للعمل لحسابهم الخاص، في وقتٍ قد ينعدم فيه الاستخدام النظامي المأجور، وأن يحفز المزيد من الشابات والشباب على إنشاء مؤسساتهم الخاصة. فبينما يستحدث عددٌ متزايد من الأشخاص وظائف لهم ولغيرهم من خلال العمل لحسابهم الخاص وإنشاء مؤسسات جديدة، لا بد أن ينخفض عدد العاطلين عن العمل. وتتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بإمكانيات برزت بوضوح في هذا المجال. إذ أنها تستحوذ في معظم دول العالم على أكثر من (60%) من اليد العاملة في القطاع النظامي غير الزراعي. وبالإضافة إلى ذلك، فإن معظم الوظائف الجديدة المستحدثة في العقد الأخير في أوروبا والولايات المتحدة على سبيل المثال، قد وفرتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وهي تغطي نسبة (98%) من مجموع المؤسسات. ففي الاتحاد الأوربي على سبيل المثال، تغطي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم نسبة (98%) من مجموع المؤسسات.

يعتمد استحداث الوظائف إلى حدٍ كبير على إنشاء المؤسسات الصغيرة وتوسيعها. إذ يتمتّع أصحاب المؤسسات بقدرتهم على ابتكار الأفكار، وتطوير سلع وخدمات جديدة، بهدف إنشاء مؤسسات من شأنها أن تولد بدورها، الحاجة إلى وظائف أخرى. وقد استهدفت معظم برامج التنمية الاقتصادية الهادفة إلى تحفيز فرص عمل جديدة بعضاً من المؤسسات الكبرى، إلا أن مزودي الوظائف الأساسيين في المناطق المدنية (Urban

areas) هم آلاف المؤسسات الصغيرة غير المعروفة، التي تستخدم أقل من (20) موظفاً، والتي تؤمّن أيضاً، جزءاً كبيراً من الوظائف الجديدة في المناطق الريفية.

يشكل الأفراد الأساسيون الذين يحفزون على التغير، ويبادرون إلى القيام بنشاطات إنمائية عنصراً هاماً للنمو الاقتصادي في أي من البلدان. ويمكن تسمية هؤلاء بأصحاب روح الريادة، لأنهم يتمتعون بالقدرة على تحديد حاجات بيئتهم وجمع الموارد المناسبة والعمل لتلبية تلك الحاجات. وتصب نشاطات معظم أصحاب المؤسسات في المحيط المباشر الذي يعيشون فيه (المجتمع المحلي) ويعملون فيه (سواء كانوا موظفين أو أرباب عمل)، وإذا ازدهر عملهم، تزدهر بدورها المجتمعات المحلية التي يكونون ناشطين فيها.

كما يمكن تسمية التثقيف الريادي بالتربية على المواطنة (Citizenship education) لأنها تزود الأشخاص بالمهارات اللازمة لاتخاذ التدابير وإحداث التغيرات التي من شأنها تحسين البيئة ضمن مجتمعهم المحلي.

ولو حُددّ لتنمية روح الريادة هدفٌ واحدٌ، لكان تحسين نوعية الحياة، أو بعبارات أخرى، توفير المهارات اللازمة في الحياة. إذ أن قطاع المؤسسات الصغيرة السليم من شأنه أن يساهم في توزيع الدخل بشكل أكثر إنصافاً بين السكان.

وبسبب قدرة المؤسسات الكبرى المحدودة على توفير الاستخدام والتنمية والتطور، يتم السعي إلى إيجاد حلول بديلة مقبولة. لذلك يتم التركيز على قطاع المؤسسات الصغيرة نظراً للدور الكبير الذي تلعبه في المناطق الريفية والمدنية في آن معاً. فعن طريق إنشاء المؤسسات الصغيرة، يمكن لأصحاب العمل والعمال أن يظهروا ميزات ريادية وأن يمارسوها. وفي حين أن المؤسسات الكبرى ضرورية في صناعات محددة مثل صناعة البتروكيمائيات، تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في غيرها من الصناعات، دوراً أساسياً في تطوير التكنولوجيا المناسبة ونقلها، وخلق اقتصاد محلي/إقليمي مستقر، وتنوع صناعي من بين أمور أخرى.

ويتعين على المسؤولين عن تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم أن يدركوا أمراً واقعياً هو ارتفاع معدلات الخسارة في هذه المؤسسات عامةً، علماً أن حوالي (50%) من المؤسسات الجديدة في الدول المتقدمة تواجه فشلاً في السنوات الثلاث الأولى. أما في الدول النامية، ورغم صعوبة الوقوع على نماذج ملموسة، فإن معدل الفشل أعلى. وبالرغم من ذلك، لا زال عمل الأشخاص لحسابهم الخاص يحتل منزلة عالية كخيار وظيفي أينما كان. ويشكل معدل الفشل مشكلة جدية، إذ أن نتائج البحوث تشير إلى أن أكثر من (60%) من الأموال الموظفة لإنشاء مؤسسات صغيرة يتم تحصيلها من موارد خاصة مثل: المدخرات العائلية والاقتراض من الأصدقاء والأقارب.

وإذا أخفقت مؤسسة صغيرة، فقد لا يؤدي ذلك إلى صعوبة مالية فحسب، بل قد يتحول إلى مأساة عائلية. إذ أن المشاكل النفسية التي يواجهها الأشخاص المعنّيون قد توازي حجم خسائرهم المالية، أو حتى تتخطاها وفي حالات عدة، كان من الممكن تفادي حالات الفشل هذه، لو تم توفير التعليم والتدريب الملائمين قبل إنشاء

المؤسسة. إن قرار الشخص بالعمل لحسابه الخاص مهم، كما أنه يتطلب دراسة دقيقة وتدريباً مناسباً. فإذا أدرك الشباب المسائل والتحديات التي سيواجهونها لدى تحولهم إلى أصحاب مؤسسات و/أو عملهم في مؤسسة صغيرة، سيكونون مهيئين أكثر لاختيار الريادة كخيار مهني، والعمل بشكلٍ منتج وتحقيق النجاح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

9-1 استراتيجيات الريادة وأبعادها: Entrepreneurship Strategies and its Dimensions

للريادة العديد من الاستراتيجيات المرتبطة ببعضها والتي تشكل كل واحدة منها حلقة أساسية من حلقات الريادة والتي تضم مجموعة من العناصر والركائز المطلوبة لإنجاح عملية الريادة، وفيما يلي هذه الاستراتيجيات:

الإبداع: The Creativity

- قيادة البحث والتطوير.
- طرق الإنتاج الجديدة.
- تغييرات الإنتاج.
- تقديم منتجات وخدمات جديدة.

الابتكار: The INNOVATION

- أفكار جديدة
- تطوير السلع والخدمات
- الثقافة والهيكل التنظيمي
- إدارة ورقابة الأعمال والموارد البشرية

التفرد أو التميز: The Exclusivity or The Distinction

❖ طرق ومنتجات وخدمات جديدة

❖ موارد بشرية ومالية وتكنولوجيا

❖ وسائل وأساليب إيصال الخدمة للزبائن

أخذ المخاطرة: Taking the Risk

▪ نزعة أخذ المخاطرة

- الجرأة البيئية

<u>المبادأة</u>: The Proactivity

- أعمال تنافسية
- طرق جديدة
- وضع تنافسي

أسئلة صح/ خطأ (TRUE/ FAISE)

	السؤال	صح	خطأ
.1	ريادة الأعمال هي عملية إنشاء أعمال جديدة	√	
.2	رواد الأعمال هم محركو النمو على المدى القصير		√
.3	من أسباب عدم الضمان (المخاطرة)	√	
.4	من دوافع المبادر لمزاولة مشروعه الصغير من الناحية المالية (تجنب العمل لدى الآخرين)		√
.5	من المهارات التفاعلية لرائد الأعمال (مهارات الاتصال)	√	
.6	من عناصر إجراءات الريادة على مستوى إدارة المشروع (الخطة التسويقية).		√
.7	من الخطوط الرئيسية لخطة الأعمال (الخطة التنظيمية)	√	
.8	تقييم نقاط الضعف من عناصر خطة العمل من ناحية طبيعة المخاطر	√	
.9	لا يعتبر التميز من استراتيجيات الريادة		√
.10	لا يعتبر الاستقلال من صفات رائد الأعمال		√

1. أسئلة خيارات متعددة (MULTIPLE CHOICES

1. **رائد الأعمال وفق الاقتصادي (جوزيف شومبتير :**

A. محرك النمو على المدى الطويل. √   B. محرك النمو على المدى القصير.

C. محرك النمو على المدى المتوسط.   D. جميع ما ذُكر صحيح.

2. **من الأسباب الاجتماعية لقيام رواد العمال بمشاريعهم:**

A. تجنب العمل لدى الآخرين. √   B. تحقيق الاستقرار.

C. كسب مكانة اجتماعية.   D. تحقيق أمن الأسرة.

3. **من وسائل الوصول للإنجاز العالي لدى رائد الأعمال:**

A. ربط الأحلام بالقدرة على تطبيقها. √   B. تقليد المشروعات الأخرى.

C. القدرة على التشبيك.   D. قياس التصرفات بالأسباب.

4. **من المهارات الفكرية لدى رائد الأعمال:**

A. مهارات الاتصال.   B. نقل المعلومات.

C. إقامة علاقات إنسانية جديدة.   D. تحليل المشكلات.√

5. **من عناصر إجراءات الريادة من ناحية الموارد المطلوبة:**

A. التعرف على قدرة الريادي. √   B. نموذج الإدارة.

C. وصف الأعمال.   D. الوضع التنافسي.

6. **من عناصر إجراءات الريادة من ناحية تقييم الفرص:**

A. الموارد التي تحتاجها.   B. أنظمة الرقابة والتنفيذ.

C. الوضع التنافسي. √ D. الخطة المالية.

7. **<u>تضم الخطة التنظيمية ضمن خطة العمل:</u>**

A. الخطط الطارئة. B. موازنة المدخلات.

C. نموذج المالكين. √ D. حجم الأعمال.

8. **<u>من مهارات الأعمال المطلوبة في الريادة:</u>**

A. رؤية قيادية. B. العمل ضمن فريق.

C. التفاوض. √ D. المثابرة.

9. **<u>من استراتيجيات الريادة على مستوى الابتكار:</u>**

A. أعمال تنافسية. B. طرق جديدة.

C. البحث والتطوير. D. أفكار جديدة. √

10. **<u>من استراتيجيات الريادة على مستوى المبادأة:</u>**

A. أعمال تنافسية. B. طرق جديدة.

C. وضع تنافسي. D. جميع ما ذكر صحيح. √

3 – أسئلة قضايا للمناقشة:

<u>السؤال الأول:</u>

- ما هي الدوافع اللازمة للمبادر الشاب لمزاولة مشروعة الصغير؟.

مدة الإجابة /5/ دقائق– الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /1–4/

<u>السؤال الثاني:</u>

- ما هي أسباب عدم الضمان لدى (Kmight)؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق– الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /1–1/

<u>السؤال الثالث:</u>

- ما هي الخصائص السلوكية للمبادر الشاب؟.

مدة الإجابة /5/ دقائق– الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /1–4/

<u>السؤال الرابع:</u>

- ما هي المهارات الإدارية لدى رائد الأعمال؟.

مدة الإجابة /5/ دقائق– الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /1–4/

<u>السؤال الخامس:</u>

- ما هي التساؤلات التي يجب طرحها عند تحليل وتقييم الفرصة؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق– الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /1–6/

السؤال السادس:

- ما هي المهارات التقنية المطلوبة في الريادة؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق– الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /1-7/

السؤال السابع:

- ما هي استراتيجيات الريادة من ناحيتي الإبداع والابتكار؟.

مدة الإجابة /5/ دقائق– الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /1-9/

مراجع الفصل الأول: the first chapter references

1. د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم: إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع 2002.
2. د. كاسر نصر المنصور وآخرين: إدارة المشروعات الصغيرة، دار ومكتبة حامد، عمان: ص17.
3. د. هالة بيب عنبة: إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002 ص206-210
4. كيف تبدأ مشروعك الصغير بنجاح، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض 2001، ص 19-22.

5. **D.His Rich, Micheal P.Peters. 2002 Entrepreneurship5 Edition Mc Graw hill Higher Education .p 232 Robort.**
6. **Jeffrey S.Hornspy, Douylas W.naffziger, Donald F.Kuratko, and Roy V.Montag no An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. Entrepreneurships Theory and Practice 1993- P31.**
7. **Robort D.His rich, To ward an Organization Model for Entrepreneur national Entrepreneurship 1992, Conference, Dortunual, Germany. 1992 P29.**

الفصل الثاني: the second chapter

خطوات المشروع الريادي: steps of the project of the Entrepreneurship

عنوان الموضوع: خطوات المشروع الريادي

كلمات مفتاحية: المشروع – دراسة الجدوى الاقتصادية– دورة المشروع– دراسة جدوى الفرص الاستثمارية– أهمية دراسة الجدوى– صعوبات دراسة الجدوى.

ملخص الفصل: chapter summary

يتناول هذا الفصل خطوات إنشاء المشروع الريادي بعد أن تم التعرف على ريادة الأعمال وصفات الريادي من خلال معرفة الاستعدادات المطلوبة لضمان نجاح المشروع الريادي ومن ثم الانتقال لمعرفة مراحل إنجاز المشاريع الصغيرة لتكون ريادية والتعرف على دورة حياة المشروع ومهارات اختبار المشروع ودراسة جدوى الفرص الاستثمارية ومن ثم الانتقال لتقييم هذا المشروع ومعرفة جدواه الاقتصادية وخصائص هذه الجدوى وأهميتها ومشاكلها.

المخرجات والأهداف التعليمية: outputs and the educational goals

1. التعرف على الخطوات المطلوبة ليكون المشروع ريادياً.
2. التعرف على المراحل والعناصر التي تجعل مشروع رائد الأعمال ناجحاً.
3. التعرف على مراحل انجاز المشروعات الصغيرة لتكون ريادية وبالتالي ناجحة.
4. استيعاب مهارات اختيار المشروع وإعداد دراسة جدواه الاقتصادية.

مخطط الفصل: chapter scheme

2–1 الاستعدادات المطلوبة لنجاح المشروع الريادي. preparations required for the success of the entrepreneurship

2–2 كيف تجعل مشروعك ناجحاً. how to make your project successful

2–3 مراحل انجاز المشاريع الصغيرة لتكون ريادية. stages of completion of small projects to be entrepreneur.

2–4 دورة المشروع. the project cycle

2–5 مهارات اختيار المشروع ودراسة جدوى الفرص الاستثمارية. skills of project selection and feasibility study of investment opportunities

2-6 مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروعات. concept of the economic and technical feasibility study of the projects

2-7 خصائص دراسة الجدوى وأهميتها ومشاكلها. characteristics, importance and problems of the feasibility study

2-8 خطوات دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروعات. steps of the economic and technical study of the project

2-1 الاستعدادات المطلوبة لنجاح المشروع الريادي:

The Preparations Required For the Success of the Entrepreneur Project

بعد أن تعرف الريادي على مقدراته وصفاته التي تمكنه من المبادرة بإنجاز مشروعه الصغير الاستثماري، فإنه لابد له من اعتماد مجموعة من الخطوات المطلوبة لنجاح هذه المشروع وهي بمثابة نصائح لابد منها قبل البدء بهذا المشروع كي لا يفشل لاحقاً وهي استعدادات مطلوبة جميعها لا عناصر جزئية منها وبقدر توفرها بقدر ما تتوفر عناصر النجاح للمشروع المستهدف من قبل الريادي.

1- افعل ما تحبه: إنك ستبذل كثيراً من الجهد والوقت والطاقة لبدء مشروع وتحويله إلى منشأة ناجحة، أن تحب بصدق وتستمتع بما تفعله مهما كان حجم المشروع أو نوعه.

2- لا تقوم بذلك بمفردك: أنت تحتاج إلى نظام دعم عند بدء المشروع، يمكن أن يكون فرداً من العائلة أو صديق أو زميل موضع ثقة تناقش معه فكرة المشروع وينصحك بصدق وأمانة وقد يشاركك التفكير عند التنفيذ، إذا لم تجد شخصاً ذا خبرة يشاركك حماسك في البدء في المشروع الجأ إلى مكتب أحد الجمعيات المتخصصة بتقديم الإرشادات لرواد الأعمال، وهناك ستجد مختصين يناقشونك في جدوى مشروعك وسبل دعمه إذا كنت ممن تنقصهم الخبرة، وقد يزودوك بفكرة مشروع إذا كان لديك الرغبة الصادقة في الاتجاه للعمل الحر ولا تملك الفكرة.

3- أوجد العملاء أو الزبائن أولاً: لا تنتظر حتى تبدأ رسمياً مشروعك لتتصل بهم، لأن مشروعك لن يعيش بدونهم، وزع كتيبات عليهم تشرح ما سيقدمه المشروع من منتجات أو خدمات وموعد الافتتاح إذا كانت المدة بعيدة، داوم على الاتصال بهم حتى لا ينسوك.

4- اكتب خطة عمل: إن الغرض الأساسي من خطة العمل عند بدء المشروع هو أنها ستجنبك إغراق وقتك ومن معك وما معك من نقود في مرحلة البدء وتضع بذرة الفشل بيدك قبل أن تبدأ، لضمان نجاح المشروع ضع خطة عمل والتزم بخطواتها والزمن المحدد لكل خطوة.

5- قم بأبحاثك: عند بدء المشروع تحتاج أن تكون خبيراً فيما تفعله سواء كان إنتاج أو تقديم خدمات، لذلك يجب أن تبحث عن المعلومات الخاصة بمشروعك وتدرسها جيداً وتستوعبها بإتقان على قدر الإمكان حتى تصبح أقرب كخبير فيها.

6- احصل على مساعدة حرفية: ليس لمجرد أنه لديك فكرة ممتازة عما تنوي بدئه أنك أصبحت خبيراً بكل جوانب المشروع، إذا لم تكن محاسباً استخدم محاسب، وإذا أردت كتابة عقد ولم تكن محامياً استأجر محامياً، إنك ستضيع وقتك ومالك في ما لا تجيده، ولست مؤهلاً لعمله، النجاح هو أن تعمل ما تجيده تماماً وتترك ما لا تجيده للمختصين لا يكفي أن تفعل شيء لمجرد أنك تعرفه.

7- تأكد من استمرارية المال: ادخر ما يكفي لمرحلة البداية، إذا لزم الأمر، إذا لم يكن ما لديك كافياً اتصل بمستثمرين أو بنك لإقراضك، لا تتوقع أنك أثناء إنشاء المشروع ستتوقف لتبحث عن ممول: إن المقرضين عادة لا يرحبوا بالأفكار الجديدة المبتكرة أو العمل الذي ليس له تاريخ لديهم، لذلك حضر نفسك مالياً جيداً قبل أن تبدأ.

8- كن محترفاً من لحظة البداية: يجب أن تعطي المتعاملين معك الانطباع أنك رجل محترف وتدير مشروعاً بجدية وإخلاص، ويجب أن يكون لديك كل ما تعرف الناس بمشروعك، ويسهل الاتصال بك مثل بطاقة تعريف شخصية أو أرقام هواتف خاصة بمنشأتك، رقم بريد الكتروني، أكثر من ذلك عامل عملائك باهتمام ومجاملة لتكسبهم إليك منذ البداية لأن الانطباع الأولي يدوم طويلاً.

9- جهز الجوانب القانونية اللازمة: من المكلف جداً أن تصلح ما بدأته من خطأ بتجاهلك النواحي القانونية أو تأجيلها ، استخرج كل المستندات الضرورية للمشروع مثل السجل التجاري والتراخيص الضرورية البطاقة الضريبية، اعرف كل المستندات القانونية المطلوبة قبل أن تبدأ مشروعك وتقع في مشاكل تسبب في فشله.

2-2 كيف تجعل مشروعك ناجحاً: How to Make Your Project be Successful

هناك مجموعة من العوامل التي لا بد من التفكير بها حتى تجعل مشروعك ناجحاً وذلك منذ بداية تكوين هذا المشروع.

1- أن تكون الشركة قادرة على إبقاء هوامش الربح عالية:

That the company will be able to keep profit margins high

إن تحقيق الربحية المتدنية يعتبر من العوامل الخطرة التي ستؤثر على ديمومة ونجاح أي مشروع ،فإذا كانت ربحية مشروع لا تتجاوز 2% ما الفائدة من وجود مثل هذا المشروع.

2- البيع بكميات مناسبة لتحقيق الدخل المطلوب:

Sale with suitable amounts to achieve the desired income

ولهذا فلابد من البيع بكميات كبيرة من الإنتاج أو تقديم عدد كبير من الخدمات في حال المشروع من النمط الخدمي حتى يتحقق عائداً يتناسب مع حجم الإنفاق الموجود في المشروع، وعليه يتم اختيار الأسلوب المناسب لذلك.

3- المحافظة على الإنتاج: the maintaining for production

وهي الطريقة التي يجب على الريادي أن يحافظ بها على إنتاجه من خلال عدم قدرة الآخرين من المنافسين على تقليده والمحافظة على حقوقه فيما يتعلق بمنتجاته وهذا يتم من خلال حقوق النشر وبراءة الاختراع.

4- الرغبة في انجاز الأعمال: the desire for business achievement

إن النجاح في أي مشروع لا يمكن أن يتحقق إن لم تكن هنالك الرغبة الأكيدة والقناعة المطلقة لمالك هذا المشروع بالفكرة التي أنشئ من أجلها، وأن يتولد لديه الرغبة في انجاز هذا المشروع ولا يكون الهدف الأساسي هو تحقيق الربح المادي على حساب استمرارية مشروعه على المدى الطويل.

5- المحافظة على التدفقات النقدية: maintaining for cash flows

إن من السهولة لمشاريع الأعمال تحقيق مبيعات وربحية جيدة لكن من الصعوبة أن يكون هنالك نقص في بعض التدفقات النقدية التي يتم الحاجة إليها لدفع الفواتير والنفقات والتي تصبح مشكلة لنمو المشروع، ولهذا لا بد من توجيه هذه التدفقات النقدية نحو استمرارية وانطلاقة المشروع.

6- المحافظة على استمرارية وديمومة المشاريع:

إن كثيراً من الرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة يكونون سعداء عندما يشعرون أنهم يحصلون على الأموال من خلال انجاز هذا المشروع ولكن لا بد من التفكير في كيفية المحافظة والديمومة لهذا المشروع والنمو المستقبلي، فمثلاً عندما تبدأ مشروع مطعم ويكون مستوى المبيعات جيداً وحتى تنمو الفكرة نحو إنشاء مطعم آخر لكن من الصعوبة أن تتم إدارة المطعم في نفس الطريقة، لذا من الممكن أن تكون بمستوى جيد وأنت في نفس الموقع، ومن خلال تحسين الإجراءات المتعلقة بنفس المطعم، وتأكيداً للمقولة التالية:

(اعمل أكثر في نفس الطريقة التي تعمل بها، أسهل من التغيير في نظام العمل كله)

(والعمل يجب أن يكون مناسباً نفسياً لما تقوم بإنجازه من أعمال)

أن الناس مختلفون بطباعهم وتصرفاتهم والأنماط الاجتماعية والسلوكية، ولهذا لا بد من مراعاة ذلك أثناء التعامل مع الزبائن ومراعاة أوجه الاختلاف فيما بينهم من خلال الآتي:

1- على الريادي أن يأخذ باعتباره تنظيم الموارد لديه وكذلك كيفية الرقابة عليها، ويعرف نقاط القوة والضعف لديه، وأن ينمي الإحساس لديه بأنه سوف يكون ناجحاً في فكرة هذا المشروع.

2- أن يكون لديه القناعة بأن الأهداف الرئيسية من مشروعه سوف تكون مقنعة للزبائن.

3-2 <u>مراحل انجاز المشاريع الصغيرة لتكون ريادية</u>: Stages of the small projects completion to be in the scope of Entrepreneur

وهي مراحل المطلوب اعتمادها وفق تراتيبتها لضمان نجاح تلك المشاريع:

1. **<u>المرحلة الأولى</u>:** تحديد الهدف

أي الغاية التي تسعى إليها من أجل إنشاء هذا المشروع وهل تم اختيار فكرة المشروع المناسبة لك، ومدى الاستعداد والرغبة لأداء هذه الفكرة وكذلك هل لديك قدرة شخصية لإدارة المشروع من خلال الخبرات الفنية، ومعلومات ومعرفة سابقة، تدريب سابق، مهارات إدارية وسلوكية في التعامل مع الآخرين.

2. **<u>المرحلة الثانية</u>:** دراسة جدوى مبدئية لفكرة المشروع

وهذا يتم من خلال دراسة حاجات السوق والمشروعات المشابهة، ومراحل عمليات أنشطة المشروع، وهل يحقق فائدة لك وللمجتمع؟ هل فكرة المشروع واعدة بالنجاح؟

3. **<u>المرحلة الثالثة</u>:** هل يتوافر التمويل المالي؟

من خلال معرفة ما لديك من قدرات مالية للقيام بالمشروع أو الاستعانة بمصادر تمويلية أخرى تساعد على نجاح فكرة المشروع.

4. **<u>المرحلة الرابعة</u>:** إعداد دراسة الجدوى التفصيلية: (وهذا يتضمن)

أ- دراسة بيئية: هل المشروع يتوافق مع البيئة.

ب- دراسة تسويقية: هل المشروع يسد حجم معين من الطلب على المنتج.

ج- دراسة فنية: هل المشروع قادر على سد الفجوة على الطلب في السوق وما هي الخدمات وأية أساليب تكنولوجية وفنية تستخدم.

د- دراسة مالية: هل ميزانية المشروع المالية قادرة على تغطية الأصول الثابتة بالإضافة للتكاليف.

هـ- دراسة اجتماعية: هل سيحقق المشروع عائداً اجتماعياً يعود بالنفع على المجتمع المحلي والمستهلك أو الفئة المستهدفة.

5. **<u>المرحلة الخامسة</u>:** إعداد برنامج زمني للمشروع

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

أ. وضع خطوات وأوليات تفصيلية لأعمال وأنشطة المشروع.

ب. إعداد الموقع وتجهيزه بالمواصفات المطلوبة.

ت. تحديد الفترات الزمنية لإنجاز الأعمال.

ث. تحديد تكاليف كل عمل أو نشاط.

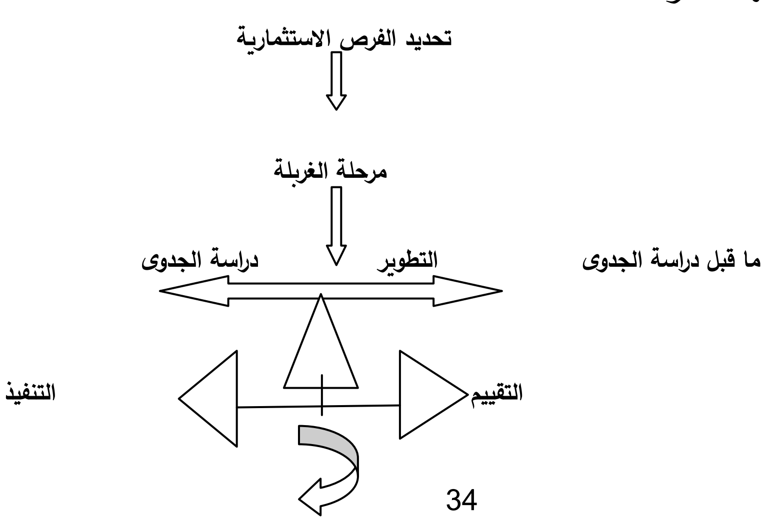
6. **<u>المرحلة السادسة</u>:** التنفيذ والتجهيز

وهي المرحلة التي تتعلق بالكيفية التي يتم بها إنشاء المشروع وتجهيزه وكذلك تنفيذه بالشكل المناسب للقيام بالإنتاج المطلوب. وهذا يتم كما يلي:

- شراء وتركيب الآلات والمعدات.
- اختبارات التشغيل والإنتاج.
- التسويق والبيع.

4-2 <u>دورة المشروع</u>: The Project Cycle

إن دورة المشروع تتمثل بمجموعة المراحل اللازمة من أجل المباشرة بإنشاء المشروع وتبدأ من مرحلة ما قبل الاستثمار وتنتهي بمرحلة التنفيذ والمباشرة بالمشروع. والنموذج أدناه يمثل مراحل دورة المشروع وما يتبع هو وصف لهذه المراحل.



التشغيل

1- التعرف على فرص الاستثمار (Project Opportunity Identification)

تبدأ دورة المشروع بمرحلة ما قبل الاستثمار وذلك بتحديد فرص المشاريع المتاحة. وتكون هذه الفرص حصيلة لدراسة الموارد الطبيعية والبشرية والمادية المتوفرة. وتساهم دراسة الموارد المختلفة بتحديد مكونات وعناصر الوضع الاقتصادي العام للمشروع، بحيث يتم وضع قائمة تجريبية للفرص الكامنة. هذا وتتنوع مصادر الأفكار للفرص حيث يساهم التعاون مع الخبراء والقائمين على المشروع، ودراسة إمكانية الترابط الأمامي والخلفي لنشاط صناعي قائم، وأسس الاستيراد والتصدير في تلخيص فرص الاستثمار المتاحة. ويعتبر أسلوب العصف الفكري لأصحاب الأعمال والمهتمين بترويج الاستثمار وسيلة لخلق أفكار لمشروعات متعددة.

2- إعداد الحزم الاستثمارية: Preparation of The investment Packs

يعتمد تعريف فرص المشروع على درجة من التحليل ، إلا أنه من الضروري ترجمة فرص وفكرة المشروع إلى نماذج وحزم استثمارية. ويتم الاستناد في ذلك على المعلومات الثانوية secondary data، والتفاعل مع الأشخاص ذوي الخبرة. وتقدم الحزم الاستثمارية معلومات مختلفة عن حجم الاستثمار المطلوب، والخدمات الضرورية اللازمة لإتمام عملية الاستثمار، وتقييم لطبيعة الأسواق، والتقنية المستخدمة في المشروع والعائد المرتقب. ويشار إلى هذه الحزم بما يسمى الفرص الاستثمارية المتاحة. وقد يتطلب أحياناً إجراء دراسات أخرى مساندة.

3- الغربلة: The Sifting

تبدأ عملية الغربلة والخاصة بفرص المشروع بالتحديد المسبق والمبدئي لمعايير اختيار الفرص ذات الصلاحية لإجراء دراسات لاحقة. وتقوم الجهات المتعددة كأصحاب المشاريع والممولين والشركات المالية والحكومية بتحديد معاييرها المختلفة ومن ثم تقوم أجهزة تشجيع وتطوير وترويج الاستثمار بإعداد الحقائب الاستثمارية. وبعد ذلك يتم تطبيق المعايير المختلفة لاختيار بدائل المشروع والتي تستحق دراسات لاحقة.

4- الترويج والتطوير : The Promotion and The Development

يتولى أصحاب الأعمال وإلى درجة كبيرة مسؤولية تحديد وتعريف فرص المشروع والغربلة لتلك الفرص. إلا أن هذه المسؤولية تكون مشتركة في الدول وتلعب غرف التجارة والصناعة ووزارات الصناعة ومؤسسات ترويج الاستثمار والأجهزة المالية دوراً كبيراً في التعريف بفرص الاستثمار الذي يساعد على تحفيز أصحاب الأعمال والمستثمرين.

وتمتد مرحلة التطوير والتأسيس والإنشاء إلى مراحل ما قبل الاستثمار حتى مرحلة الاستثمار نفسها. وتشتمل هذه المرحلة على العديد من الأنشطة مثل التعريف بالممولين المحتملين. وشكل السلعة والسوق المتوفر. ويمكن وضع هذه المرحلة في حيز التنفيذ من خلال العديد من الأدوات والأساليب كعقد الاجتماعات والقيام بزيارات ميدانية والتحضير والتوزيع لإصدارات ومستلزمات الترويج.

5- ما قبل دراسة الجدوى: Pre-Study of the Feasibility

ومرحلة ما قبل دراسة الجدوى ضرورية لإتمام أعمال التدقيق والغربلة، لاتخاذ القرار المناسب، ويمكن اعتبار هذه المرحلة وسيطة بين الدراسة المحددة لبعض الفرص الخاصة للمشروع ودراسة الجدوى التفصيلية.

وينتج الفرق حصيلة لحجم المعلومات المحصلة وكثافتها من حيث مناقشة بدائل المشروع المختلفة. وقبل إجراء وتنفيذ دراسة الجدوى المتكاملة يفضل إجراء دراسة ما قبل الجدوى لتحقيق الأهداف التالية:

- لدراسة وتمحيص جميع بدائل المشروع المختلفة.
- توضيح مصداقية القيام بدراسة الجدوى لفرصة وفكرة استثمارية معينة للمشروع.
- الدراسة المستفيضة للجوانب الأساسية لدراسة الجدوى من خلال الدراسات الوظيفية والمساندة كوضع مسح عام للسوق والاختبارات الميدانية للمصنع وغيره.
- وبناء على حصيلة المعلومات المتوفرة بخصوص فكرة المشروع يمكن اتخاذ القرار المناسب بخصوص مصداقية فكرة المشروع للمستثمر أو المستثمرين.
- توضيح موقع المشروع والتأثيرات البيئية على اختيار مثل هذا الموقع ومراعاة أخذ المواصفات الوطنية في أساليب الإنتاج والعمل.

6- دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع: The Economic Feasibility Study of the Project

توفر دراسة الجدوى كافة المعلومات الخاصة باتخاذ قرار الاستثمار. ويتم دراسة المستلزمات التجارية والتقنية والمالية والاقتصادية والبيئية، والتي تم التعرف عليها في مرحلة ما قبل الجدوى. وحصيلة لهذه الدراسات هو إيجاد مشروع قد تم التعرف على مستلزماته وأهدافه، من حيث الهدف، والسياسة التسويقية، والحصة المتوقعة من السوق، والطاقة الإنتاجية، وموقع المشروع، وتوافر المواد الخام، والتقنية المناسبة والآلات، وإذا تطلب الأمر دراسة إمكانية تأثير البيئة على المشروع. ويناقش الجانب المالي من دراسة الجدوى حجم الاستثمار، وتكون مصداقية وصلاحية هذا التحليل المالي فيما يتعلق بتكلفة الإنتاج والربحية المالية والاقتصادية من خلال تعريف محدد وواضح عن حجم المشروع، ولا يتطلب إجراء دراسة الجدوى إلا

عندما يتم تعريف وتحديد التسهيلات المالية بدرجة عالية من الدقة. فمن غير المفيد إجراء دراسة والتي قد تؤدي إلى نتائج إيجابية في ما يخص تنفيذ المشروع من دون التأكد من توافر الاستثمار المطلوب. وعليه فإن مواضيع التسهيلات المالية وتوافر الاستثمار يجب أن تدرس قبل إجراء دراسة الجدوى، لما لتوفر التسهيلات المالية والاستثمار من تأثير مباشر على تكلفة وجدوى المشروع.

7- التقييم: The Evaluation

وبعد الانتهاء من إعداد دراسة الجدوى تقوم كل جهة بإجراء تقييم المشروع الاستثماري طبقاً لأهداف التقييم والمخاطرة والربحية. وقد قامت الشركات المالية والاستثمارية الكبيرة بإعداد أساليب التقييم المناسبة لكل منها. وعليه فإن إعداد دراسة الجدوى هي مرحلة خاصة ومستقلة عن مراحل الاستثمار مؤدية إلى اتخاذ قرار الاستثمار والتمويل من قبل الممولين للمشروع.

وبالتالي فإن مقدار كبير من الوقت والمال قد استهلك قبل البدء في المشروع. ويحاول التقييم توضيح وإثبات مدى صحة ونجاح المشروع من حيث التمويل، والعائد المتوقع من قبل المستثمرين وحماية الدائنين. وليتمكن التقييم من تحقيق هذا التركيز المطلوب يستخدم أساليب مختلفة لتمحيص ودراسة الأمور التقنية، والتجارية، وأمور السوق، والشؤون الإدارية والتنظيمية والمالية وأحياناً الاقتصادية.

8- التنفيذ: The IMPLEMENTATION

ويمكن الإشارة إليها بمرحلة الاستثمار وتقسم إلى المراحل التالية:

1- وضع وترسيخ الأساس القانوني والمالي والتنظيمي للمشروع.

2- الاهتمام بالشؤون المختلفة المتعلقة بالتقنية من حيث الاكتساب والشؤون الهندسية.

3- وضع التصميم الهندسي وإبرام العقود والعطاءات وتقييمها والتفاوض.

4- شراء الأرض لإقامة المشروع وشؤون البناء والتجهيزات.

5- الأمور المتعلقة بما قبل البدء في الإنتاج من حيث إمكانية التسويق وضمان خدمات الموردين ووضع النظام الإداري للمؤسسة.

6- توظيف وتدريب الموظفين.

7- وضع المشروع في حالة البدء الفعلي للتشغيل.

ويجب الملاحظة بأن تتم جميع المراحل الفرعية الخاصة بمرحلة الاستثمار في الوقت المتوقع المناسب. وأن أي تأخير في تنفيذ أية أحد من هذه المراحل الفرعية ستكون له عواقب سلبية على المشروع. وهناك

العديد من الأساليب التي تساعد في تتبع تنفيذ هذه المراحل الفرعية تبعاً للجدول المرسوم لها من حيث الزمان والمكان وقد تتضمن تقييم المشروع والمراجعة وإعادة النظر في الأدوات والأساليب التقنية. وبصرف النظر عن الأسلوب المستخدم لتتبع الجدول الزمني للتنفيذ، فيتوجب على الأسلوب ملاحظة أية اختلافات من حيث الجدول الزمني ومحاولة قياس هذه الاختلافات على تكلفة المشروع. وبالتالي فإن جميع الإرشادات الخاصة بالتنفيذ من حيث الجدول الزمني يجب مناقشتها في دراسة الجدوى المشار إليها أعلاه.

وأن المقابلة والمقارنة المستمرة بين الجدول الزمني للتنفيذ طبقاً لدراسة الجدوى والجدول الزمني الفعلي لتنفيذ المشروع ستؤدي إلى التحكم ومراقبة التغيرات في الربحية المتوقعة وقد يؤدي ذلك إلى التغيير في حجم القرض والاستثمار المطلوب للمشروع.

9- التشغيل: The Operating

وبعد الانتهاء من التجربة الخاصة بالتشغيل للمشروع وترسيخ المؤشرات التقنية تبدأ عملية التشغيل التجاري للمشروع. وتتطلب ملاحظة مشاكل وعقبات التشغيل من المنظور قصير الأمد والمنظور طويل الأمد. ويتعلق المنظور القصير الأمد بالعقبات المباشرة بعد البدء في الإنتاج الفعلي. على سبيل المثال العقبات الخاصة باستخدام تقنية الإنتاج، وتشغيل مثل هذه التقنيات، وعدم وجود العمالة المؤهلة وما له من تأثير على الإنتاج بصورة عامة. وترجع جميع هذه العقبات إلى مرحلة التنفيذ. ويتناول المنظور طويل الأمد استراتيجية وتكلفة الإنتاجية والتسويق والعائد الربحي، وترجع أمور المنظور طويل الأمد إلى مرحلة التخطيط لما قبل الاستثمار. وقد يتجه المشروع في وقت لاحق للتوسع والتنوع وذلك استناداً لإنتاج أنواع جديدة من المنتج أو بتطوير السوق.

ومن أجل الخوض في كل مرحلة من المراحل آنفة الذكر، لا بد من إكساب وتنمية المهارات الشخصية لدى الريادي وذلك من خلال العملية التدريبية وقد تشتمل مجالات التطوير على التركيز على النواحي المتعلقة بما يلي:

- الإدراك العلمي والعملي لمفهوم الريادية وسمات الريادي (المبدع)
- التخطيط المنظم
- العملية القيادية
- العلاقات بين الناس

2-5 مهارات اختيار المشروع ودراسة جدوى الفرص الاستثمارية: Skills of the Project Selection and Feasibility Study of the Investment opportunities

لا شك أن الموارد المتاحة لأي مجتمع هي موارد محدودة أو نادرة نسبياً، كما أن هذه الموارد تصلح لاستخدامات عديدة لذلك يتطلب الأمر ضرورة وضع أولويات لإنشاء المشروعات الجديدة حتى يمكن الحصول على أكبر استفادة ممكنة من هذه الموارد، ولذلك فإن إنشاء المشروعات الجديدة بطريقة عشوائية غير مخططة ودون دراسة فنية، يؤدي إلى ضياع جزء كبير من الفائدة التي كان من الممكن أن تتحقق بالنسبة للاقتصاد القومي. فالاختيار السيئ للمشروعات أو القرار الاستثماري غير الرشيد قد يؤدي إلى إطالة فترة إنشاء المشروعات أو إنتاج سلع لا يوجد طلب عليها أو تشغيل المشروعات بطاقة أقل من طاقتها القصوى والنتيجة هي ارتفاع الأسعار وزيادة الضغوط التضخمية وانتشار البطالة ...إلخ.

والقرار الاستثماري الرشيد يترتب عليه قيام المشروع الاقتصادي على دعائم الصلاحية الاقتصادية والفنية، وهذا القرار لا بد أن تسبقه دراسات توضح وجود سوق كاف يتم فيه تصريف إنتاج المشروع وأيضاً توافر الأيدي العاملة والمرافق الأساسية والخامات بالإضافة إلى توافر مصادر التمويل بالقدر الكاف وفي الوقت المناسب.

وهذا القرار الاستثماري أو المشروع لا بد أن يحقق في النهاية عائداً يتناسب مع طبيعة المشروع ودرجة المخاطرة التي يتضمنها وذلك من وجهة النظر الفردية أما من وجهة نظر المجتمع فالأمر يتطلب تقدير مساهمة المشروع في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية.

وتحقيق ذلك يتطلب إعداد تقارير ودراسات يقوم بها متخصصون في الفروع المختلفة التي تتناولها الدراسة.

ويحتل موضوع دراسة الجدوى وتقييم المشروعات أهمية كبيرة في الدول المتقدمة، فهي لا تقيم مشروعاً دون دراسة جدواه الاقتصادية، وهو جدير بالاهتمام أيضاً من قبل الدول النامية، حيث أن موارد وظروف هذه الدول تفرض عليها أن تكون أكثر حرصاً من الدول المتقدمة في حصر مواردها المحدودة ثم ترتيبها طبقاً لدرجة إسهامها في تحقيق أهدافها المرغوبة في فترة زمنية محددة.

وبالرغم من أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية إلا أننا نجد أن الكثير من الدول النامية تفتقد الحرص على دراسة جدوى المشروعات، كما أنه في غالبية الأحوال تكون تكلفة الاقتصاديين والخبراء الذين يقومون بهذه الدراسات وخاصة دراسات المشروعات الهامة الكبرى، فوق قدرة هذه الدول النامية، وبالتالي تعجز هذه الدول عن تحمل تكاليف هذه الدراسات. ويكون الكثير من مشروعاتها على غير أساس سليم.

وفي هذا الجزء من الدراسة سوف نوضح مفهوم دراسة الجدوى الفنية الاقتصادية للمشروعات والخصائص المميزة لها وأهمية دراسة الجدوى ومشاكلها وخطوات دراستها.

2-6 مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروعات: The Concept of Economic and Technical Economic Feasibility Study of the Projects

المشروعات سواء كانت صناعية أم خدمية، تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص، كل هذه المشروعات لها مدخلات ومخرجات ومن المفروض أن تكون المخرجات أكبر أو على الأقل تساوي المدخلات، فالمشروع يخصص له قدر من الموارد والتي تتميز بالندرة النسبية، لذلك لا بد من التأكد من أن تخصيص هذه الموارد سوف يعود بنواتج مباشرة أو غير مباشرة تفوق الموارد التي خصصت له، وأن تخصيصها لم يكن على حساب مشروع آخر يعطي عوائد أفضل.

ودراسات الجدوى بهذا المفهوم، هي تلك الدراسات التي يجب إجراؤها للتأكد من أن مخرجات المشروع الاستثماري تبرر تخصيص الموارد له، ولا تقف الدراسة عند حد التأكد من تفوق المخرجات وإنما لا بد أن تؤكد الدراسة أن المخرجات هي من ذلك النوع الذي يتفق وميول المستثمر وأهدافه.

وبناء على ذلك يمكن تعريف دراسات الجدوى بأنها: مجموعة الدراسات التخصصية المتكاملة، التي تجري لتقييم مدى صلاحية مشروع استثماري معين لتحقيق أهداف محددة.

7-2 <u>الخصائص المميزة لدراسة الجدوى الاقتصادية وأهميتها ومشاكلها</u>: The Distinctive Characteristics of the Economic Feasibility Study and its importance and its Problems

تتميز دراسة الجدوى الاقتصادية بخاصيتين أساسيتين هما:

1- هي دراسة على مستوى الوحدة الاقتصادية، وتبدأ هذه الدراسة مع المشروع من وقت اقتراحه كفكرة، وتتناول هذا المشروع من كافة جوانبه الفنية والاقتصادية والاجتماعية والمالية والبيئية والتسويقية والإدارية وذلك بهدف التأكد من صلاحيته للتنفيذ.

2- هي دراسة تتضمن توفير بيانات واستخلاص نتائج عن الجوانب السابق ذكرها أو عن بعضها تبعاً لما إذا كانت الدراسة جزئية أو شاملة وعرضها بأسلوب منطقي بما يسمح بإعطاء صورة متكاملة عن المشروع.

إن دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات على جانب كبير من الأهمية وهذا يرجع للأسباب التالية:

1- أن دراسات الجدوى الاقتصادية طريقة علمية وتفكير منطقي لإنشاء مشروع أو عدم إنشاؤه.

2- دراسات الجدوى هي مجموعة دراسات متكاملة لجميع الجوانب المتعلقة بالمشروع دون أن تغفل أي جانب.

3- دراسات الجدوى تقضي على المصالح والأهواء الشخصية وذلك من خلال العمل الجماعي المشترك حيث أن دراسات الجدوى يقوم بها فريق أو فرق عمل مختلفة ولكنها تشترك في الهدف.

4- دراسات الجدوى وسيلة للاستفادة القصوى من الموارد النادرة المتاحة في البلد وهذا يتحقق من خلال:

أ- الحفاظ على الموارد المتاحة النادرة من خلال استهلاك جزء بسيط ويسير من أجل الحفاظ على الموارد الضخمة التي قد تضيع من جراء قيام مشروع غير مجدي.

ب- دراسة البدائل المتاحة واختيار أحسن بديل الذي يحقق أفضل عائد وليس أكبر عائد مقارنة بالتكاليف والأعباء التي قد يتحملها أصحاب المشروع والدولة.

ج- تحديد الحجم الأمثل للطاقة الإنتاجية للمشروع والطريقة المثلى للإنتاج من خلال اختيار أفضل نسب (عمالة / آلة وساعات دورة الآلة في اليوم...إلخ).

د- تحديد الموارد التي تعتبر ذات خصائص معينة أو تكون ذات ندرة وتحتاج إلى عناية خاصة.

ه- تحديد أولويات المشاريع المزمع إنشاؤها.

5- دراسات الجدوى لمشروع معين تساعد على التعرف على اكتشاف الفرص الاستثمارية والمشاريع الأخرى المكمّلة.

6- دراسات الجدوى تساعد على التعرف والتحقق من أن فكرة المشروع تتوافق مع الأهداف والسياسات العامة للدولة.

7- دراسات الجدوى تساعد على تركيز الضوء على تلك الجوانب التي تحتاج إلى عناية خاصة أثناء مرحلة التأسيس أو أثناء التشغيل.

8- موافقة الدولة على إنشاء المشروع أو تزويده ببعض التسهيلات يتطلب شرطاً أساسياً وهو دراسات الجدوى اللازمة لهذا المشروع.

9- قيام البنوك بإقراض المستثمر يتطلب شرطاً أساسياً وهو إعداد دراسات الجدوى اللازمة والتي تثبت جدوى المشروع.

10- تمكن دراسة الجدوى من استكشاف مستقبل المشروع لفترة طويلة ووضع المؤشرات اللازمة لترشيد أعماله.

ومقابل هذه الأهمية فإنه توجد عدة مشاكل تواجه عمليات دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية في كثير من الدول النامية ومن أهم هذه المشاكل ما يلي([1]):

[1] - د. محمد عثمان إسماعيل: أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وقياس مخاطر الاستثمار، الطبعة الخامسة، دار النهضة العربية القاهرة: 1991، ص 18-19

1- انخفاض كفاءة القائمين على دراسة المشروعات الاستثمارية وعلى تطبيق مفاهيم وأسس تقييم العائد الاقتصادي للمشروعات .

2- صعوبة وضع معيار دقيق لتكلفة الاستثمارات الرأسمالية كالتدفقات النقدية الخارجة والتدفقات النقدية الداخلة وذلك لعدة أسباب أهمها :

أ- الالتزام بالتسعير الجبري ،وما يترتب عليه من إعانات مالية غير مباشرة للمستهلك خاصة في شركات القطاع العام.

ب-اختلاف السياسات الاقتصادية والاجتماعية والنقدية التي تضعها الدولة من فترة إلى أخرى.

ت-عدم وجود السوق المالي وبالتالي تعذر وضع معدل خصم يعكس الحالة الاقتصادية ومن ثم صعوبة تحديد تكلفة الفرص للاستثمار.

3- عدم توافر البيانات والإحصاءات اللازمة لدراسة الجدوى، وعن الفرص الاستثمارية، وتضارب المتاح منها إذا تم الحصول عليه من مصادر عدة وهذه المشكلة تواجه معظم الدول النامية ، ففي هذه الدولة نجد أن البيانات الإحصائية عن المتغيرات الاقتصادية هي بيانات قديمة وغير كافية وغير دقيقة وهذا يرجع إلى عدم وجود عدد كاف من ذوي المؤهلات العلمية في جمع وتبويب البيانات الإحصائية.

4- صعوبة تحديد نقطة البداية والنهاية لكل مشروع استثماري بسبب تشابك متغيرات التقييم للمشروعات الاستثمارية ولذلك نجد أن أي قصور في أي مرحلة من مراحل دراسة الجدوى يؤثر على دقة وموضوعية باقي المراحل الأخرى ، وكذلك بسبب طول المدة التي تستغرقها عمليات إنشاء وتنفيذ المشروعات الاستثمارية لتعدد الأجهزة المختصة بدراسة وإقرار هذه المشروعات .

5- صعوبة التنبؤ بالمتغيرات المؤثرة في تقييم العائد الاقتصادي للمشروع الاستثماري بسبب تضارب السياسة الاستثمارية للدولة .

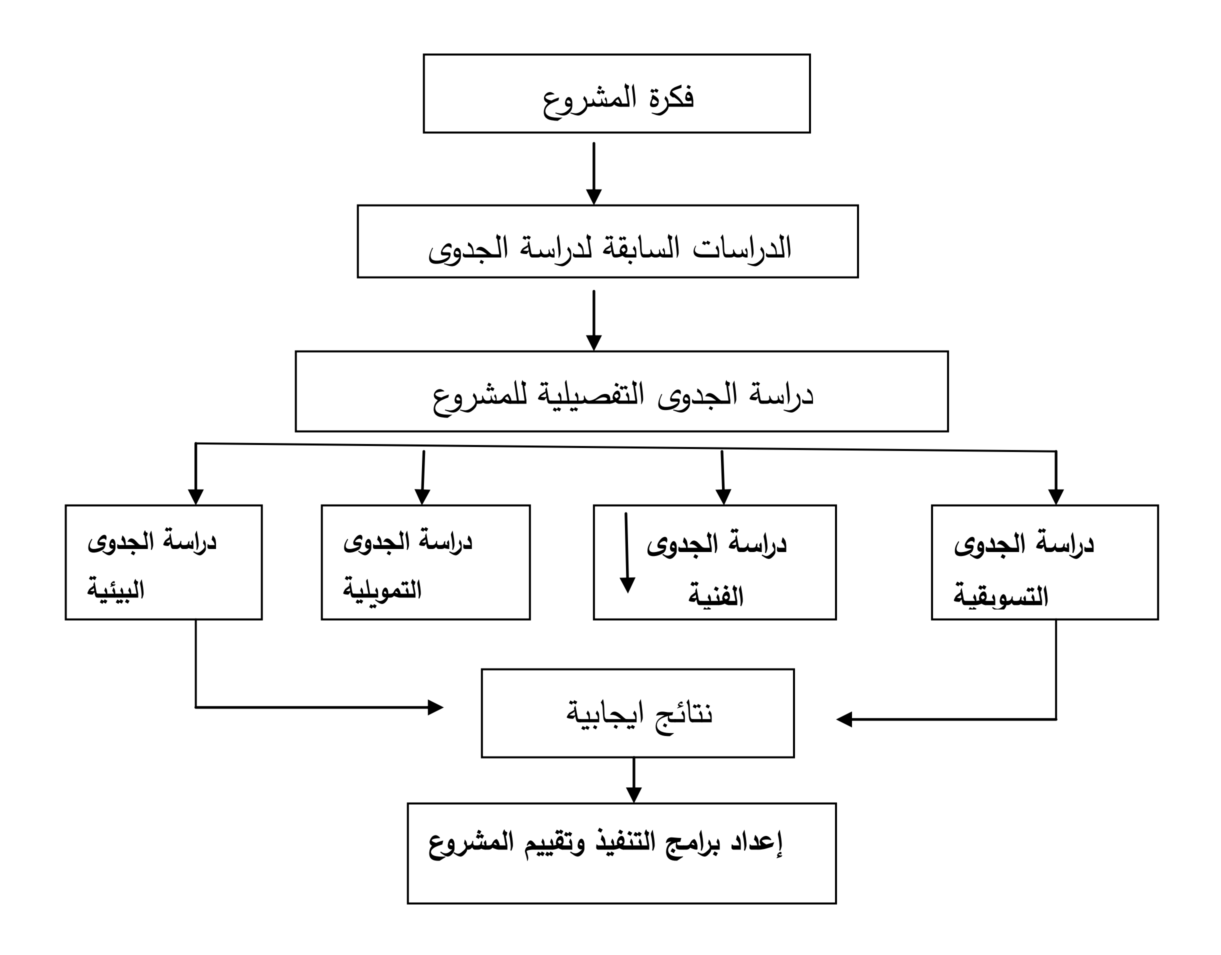
8-2 خطوات دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروعات:

The Steps of the Economic and Technical Feasibility Study of the Projects

في البداية يتم تحديد نوع النشاط الذي سوف يقوم به المشروع – هل هو نشاط صناعي أو زراعي أو تجاري أو خدمي أو سياحي....– وإذا كان النشاط صناعي مثلاً ، فإنه يتم تحديد هل الصناعة استخراجية أو تحويلية أو تجميعية وكذلك يتم تحديد نوع السلعة التي سوف تنتج .

وبعد أن يتم تحديد نوع النشاط الذي سوف يقوم به المشروع ، توجد عدة خطوات رئيسية تكون محل دراسة من أصحاب الأعمال عند التفكير في إنشاء المشروعات الجديدة سواء كانت هذه المشروعات عامة أو خاصة .

وفيما يلي وكما يتضح من الشكل التالي نبين أهم الخطوات التي يمر بها المشروع أثناء دراسة جدواه الاقتصادية والفنية.



ومن هذا الشكل نجد أن الخطوة الأولى في دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع تبدأ باكتشاف فكرة المشروع ودراستها .

فالمشروع الاستثماري يبدأ بفكرة عامة يعرضها المستثمر على الاقتصادي أو الخبراء ويعتمد المستثمر في تحديده لهذه الفكرة على خبرته ملاحظته للسوق .

والفكرة قد تكون بعضاً مما يلي :

1- استثمار أموال متوافرة لدى شخص أو لدى أشخاص آخرين يعرفهم ويرغبون في الاستثمار .

2- استغلال مورد طبيعي لم يسبق استغلاله .

3- استغلال اختراع جديد أو التوسع في استغلال اختراع موجود من قبل .

4- مشروعات مماثلة لمشروعات ناجحة قائمة في المجتمع .

5- إنتاج سلع أو تقديم خدمات بتكلفة أقل من تكاليف إنتاجها الحالية أو بجودة أفضل نظراً لاستخدام أساليب جديدة في الإنتاج.

فمثلا قد يهدف المجتمع إلى زيادة الإنتاج الغذائي ولكن صاحب المشروع يرغب في إنتاج سلعة كمالية وهنا لا يوجد اتفاق بين هدف المشروع وهدف المجتمع .

وتتيح فرصة التعرف على المشروع على طرح أفكار بديلة يمكن للمستثمرين أن يفكروا فيها مع الاقتصادي – وبعد التعرف على المشروع والبدائل يمكن تحديد الفرصة الاستثمارية (المشروع) والذي سيتم دراسة جدواه الاقتصادية .

وإذا كان هدف المشروع الاقتصادي أن يتفق مع أهداف المجتمع الاقتصادية فكثيرا ما تتغير هذه الأهداف ويصاب المستثمر بضرر لذلك يجب دائما الموازنة بين أهداف المجتمع وربحية المشروع.

وبعد أن يستقر الرأي على أن هناك فرصة استثمار (مشروع) يتم إجراء بعض التقديرات الأولية والمبسطة عن تكاليف وإيرادات المشروع المتوقعة ونلجأ لذلك إذا كانت اقتصاديات المشروع مشكوكا فيها وتحتاج إلى دراسة عميقة.

وفي الخطوات التالية يتم دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع حيث تتم دراسة الجدوى التسويقية والفنية والمالية ،فإذا كانت النتائج إيجابية يتم إجراء عملية التقييم الاقتصادي والمالي للمشروعات وهذا ما سوف نوضحه في الأجزاء القادمة .

أسئلة صح/ خطأ (TRUE/ FAISE)

	السـؤال	صح	خطأ
1.	من أولى الاستعدادات لنجاح المشروع الريادي		√
2.	الإبقاء على هوامش الربح عالية من عوامل إنجاح المشروع	√	
3.	المرحلة الأولى لإنجاز المشاريع الريادية هي إعداد دراسة الجدوى		√
4.	يعتبر تقييم المشروع الخطوة ما قبل الأخيرة في مراحل دورة المشروع	√	
5.	من مهام دراسة الجدوى اختيار أحسن بديل الذي يحقق أكبر عائد مقارنة بالتكاليف		√
6.	من مهام دراسة الجدوى تحديد الحجم الأمثل للطاقة الإنتاجية للمشروع	√	
7.	من صعوبات وضع معيار دقيق لتكلفة الاستثمارات الرأسمالية الالتزام بالتسعير الاجباري	√	
8.	من صعوبات دراسة الجدوى صعوبة التنبؤ بالمتغيرات المؤثرة في تقييم العائد الاقتصادي للمشروع.	√	
9.	تقدم الحزم الاستثمارية معلومات عن عائد الاستثمار		√
10.	من وسائل خلق أفكار المشروعات العصف الفكري لأصحاب الأعمال	√	

1. أسئلة خيارات متعددة (MULTIPLE CHOICES

1. **من أولى الاستعدادات المطلوبة لنجاح المشروع الريادي:**

A. كتابة خطة العمل.
B. أفعل ما تحبه. √
C. الحصول على مساعدة حرفية.
D. التأكد من استمرارية المال.

2. **من العوامل التي تجعل المشروع ناجحاً:**

A. المحافظة على العمال.
B. البيع بكميات قليلة.
C. المحافظة على التدفقات النقدية. √
D. الإبقاء على هوامش ربح قليلة.

3. **المرحلة الأخيرة في إنجاز المشروعات الصغيرة لتكون ريادية:**

A. التنفيذ والتجهيز. √
B. إعداد برنامج زمني.
C. إعداد دراسة الجدوى التفصيلية.
D. اختبار توفر التمويل.

4. **من أولى مراحل دورة المشروع:**

A. إعداد الحزم الاستثمارية.
B. الترويج والتطوير.
C. التعرف على الفرص الاستثمارية. √
D. الغربلة.

5. **تضم عملية تنفيذ المشروع:**

A. إعداد التقييم المالي.
B. توظيف وتدريب العاملين. √
C. التعريف بالممولين المحتملين.
D. دراسة الجدوى الاقتصادية.

6. **من مشاكل إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية:**

A. عدم وجود مضاربين.
B. صعوبة وضع معيار دقيق للتدفق النقدي الداخل والخارج √

C. عدم الالتزام بالتسعير الإجباري.
D. عدم وجود فرص استثمارية.

7. **أولى أقسام دراسة الجدوى:**

A. الدراسة الفنية.
B. الدراسة البيئية.
C. الدراسة التسويقية. √
D. الدراسة القانونية.

8. **من أفكار المشروعات:**

A. استغلال اختراع جديد. √
B. إعادة لإنتاج سلع قديمة.
C. استغلال مورد طبيعي سبق استخدامه.
D. اقتصاديات الحجم الكبير.

9. **من صعوبات دراسة الجدوى الاقتصادية:**

A. صعوبة تحديد نقطة البداية والنهاية لكل مشروع.√
B. عدم توفر بيانات عن صاحب المشروع.
C. صعوبة تقدير التدفق النقدي.
D. صعوبة احتساب مدة استرداد رأس المال.

10. **من أهمية إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية:**

A. الحفاظ على الموظفين.
B. اختبار البديل الذي يحقق أكبر عائد مقارنة بالتكاليف. √
C. طلب البنك للإقراض.
D. دراسة البدائل غير المتاحة.

3 – أسئلة قضايا للمناقشة:

السؤال الأول:

- كيف يتم إعداد برنامج زمني للمشروع؟.

مدة الإجابة /5/ دقائق– الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /2–3/

السؤال الثاني:

- ما هي مرحلة ما قبل دراسة الجدوى في دورة المشروع؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق– الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /2–4/

السؤال الثالث:

- ما هي الخصائص المميزة لدراسة الجدوى الاقتصادية؟.

مدة الإجابة /5/ دقائق– الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /2–7/

السؤال الرابع:

- تعتبر دراسة الجدوى وسيلة للاستفادة القصوى من الموارد النادرة المتاحة في البلد وهذا يتحقق من خلال عدة أمور ما هي؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق– الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /2–7/

السؤال الخامس:

- ما هي صعوبات إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق- الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /2-7/

السؤال السادس:

- ما هي أسباب صعوبة وضع معيار دقيق لتكلفة الاستثمارات الرأسمالية؟.

مدة الإجابة /5/ دقائق- الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /2-7/

السؤال السابع:

- كيف يتم إعداد الحزم الاستثمارية في دورة المشروع؟.

مدة الإجابة /5/ دقائق- الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /2-4/

الفصل الثاني: خطوات المشروع الريادي:

المراجع: the references

1- د. محمد عثمان اسماعيل: أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وقياس مخاطر الاستثمار، الطبعة الخامسة، دار النهضة العربية – القاهرة 1991 – ص: 18-19

الفصل الثالث: المشروعات الصغيرة والمتوسطة SMEs:

عنوان الموضوع: المشروعات الصغيرة والمتوسطة

The Small and Medium Enterprises/ SMEs

كلمات مفتاحية: الشركات الصغيرة والمتوسطة SMEs معيار معامل رأس المال- المعيار النوعي- التعريف الكمي- معيار العمالة- خصائص الشركات الصغيرة – معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- شركات ضمان مخاطر الائتمان المصرفي- وفورات المشروع الصغير.

ملخص الفصل: the chapter summary

يتناول هذا الفصل موضوع المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي يزداد الحديث عنها عالمياً والتي تشكل أكثر من 90% من قطاع الأعمال في أغلب دول العالم من حيث تعريف هذا النوع من المشاريع والخصائص التي تميزها عن المشروعات الكبيرة وأهمية هذه المشروعات من الناحية الاقتصادية ومبررات وجودها ثم الانتقال إلى وفورات هذه المشروعات.

المخرجات والأهداف التعليمية: the output and the educational goals

سوف يهدف هذا الفصل إلى التعرف على أحد أهم مخرجات العملية الريادية أو بمعنى آخر الجانب العملي من تطبيق صفات ومقدرات الريادي وهي إنشاء المشروع الصغير والمتوسط من خلال التعرف على ما يلي:

1. مفهوم المشروعات الصغيرة وتعاريفها المختلفة.
2. خصائص هذه المشروعات وتميزها على المشروعات الكبيرة.
3. أهمية هذه المشروعات على المستوى الاقتصادي.
4. مبررات وجود تلك المشروعات والوفورات التي تحققها وتجعلها أكثر ملائمة لتحقيق الأهداف الاقتصادية.

مخطط الفصل: the chapter scheme

3-1 تعريف ومفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة. definition and concept of small and medium enterprises

3-2 خصائص ومزايا المشروعات الصغيرة والمتوسطة. characteristics and advantages of SMEs

3-3 أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة. importance of the small projects

3-4 التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة. the challenges that encounter SMEs

5-3 مبررات وجود المشروعات الصغيرة. justifications existence for small projects

6-3 وفورات المشروعات الصغيرة والمتوسطة. savings of SMEs

1-3 مفهوم وتعريف الشركات الصغيرة والمتوسطة:

The Concept and the Definition of the Small and Medium Companies

لا يوجد- نظرياً - تعريف علمي موحد متفق عليه عن هذه الشركات يمكن تطبيقه على القطاعات المختلفة للاقتصاد في دول العالم وذلك بسبب التالي:([1]).

يدل التعريف على حجم السوق أو حجم القطاع والتي تعمل ضمنه هذه الشركات، وهذا القطاع يختلف حجمه من سوق أو قطاع لآخر، لذلك فإن التعريف يمكن أن يوصف بأنه ذو طبيعة نسبية. كما أن التعريف هو دالة على طبيعة المعايير المُطبقة من الأطراف المختلفة في التعامل والتفاعل مع الأعمال الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغير. وهذا يختلف من طرف لآخر؛ فالبنوك مثلاً قد تعتبر القيمة الإجمالية للودائع أو العائد هو التصنيف، بينما اتحادات العمل تعتبر عدد الموظفين هو المعيار.

التعريف هو دالة على الوقت لأنه يجب أن تتغير هذه التعاريف مع الوقت حتى تتناسب مع التطورات الاقتصادية والتطورات التي تحدث في مجال الأعمال، وهذا يعني أن الصيغة التي تُصنف على أساسها الشركات حالياً قد لا تكون ذاتها بعد عقود من الزمن.

إن الدراسات التي تناولت موضوع الشركات الصغيرة والمتوسطة SMEs تبين عدم وجود تعريف موحد لهذه الشركات على مستوى العالم، وهناك اختلاف بين الدول المتقدمة والنامية، واختلفت أيضاً المعايير المستخدمة في وضع التعريف الوطني على مستوى الدولة من (عدد العاملين - رقم الأعمال السنوي- مستوى الإنتاج- المبيعات- الطاقة المستهلكة - حجم الأجور المدفوعة- الميزانية السنوية...).

أما أهمية وضع تعريف وطني لهذه الشركات فيعود لأسباب عديدة منها:

- تسهيل جمع البيانات والإحصائيات والتحليلات عن هذه الشركات.
- تسهيل تقديم التسهيلات والميزات لهذا النوع من الناحية الضريبية والمصرفية والائتمانية.
- وضع استراتيجية وطنية للتطوير والدعم.
- تحديد مشكلات هذه الشركات وأساليب معالجتها.

[1] **KARIM RIAD TAKEEDDINE , ENDING TECHNIQUES FOR MICRO SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES- NAUFAL – BEIRUT 2006 - ص11**

- قياس مساهمتها بالاقتصاد الكلي.

ويمكن تعريف هذه الشركات من عدة زوايا أهمها ([1]).

1.أ من حيث خصائص المشروع: حيث تم وصف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنها:

- حجم صغير بالنسبة للمشروعات التابعة للقطاع الذي تنتمي إليها.
- يتم تأمين رأس مالها من خلال المالك الفرد أو مجموعة محددة أي على التمويل الذاتي غالباً.
- يقوم المالك أو المالكين بإدارة المشروع مباشرة.
- يعمل المشروع في منطقة محددة كما أن نطاق عملياته ونشاطاته محددة في الغالب.

1.ب من حيث عدد العاملين: هناك من يرى أن المشروع الصغير يعمل به عادة حوالي /10/ أفراد بينما يعمل في المتوسط حتى (100) فرد. ومنهم من يرى أن الصغير بين 1–50 فرد وما زاد يعتبر متوسطاً حتى (200) فرد.

1.ج من حيث رأس المال: وهو معيار مضلل حيث لا يعكس هذا المعيار حجم الأعمال تماماً والذي قد يكون ضخماً في بعض المشروعات. بالإضافة إلى أنه حين استبعاد قيمة الأرض من رأس المال يصبح المعيار مضللاً.

1.ح من حيث المستوى التكنولوجي: قد يعتمد المشروع الصغير على العمل اليدوي بدرجة أكبر حيث ينخفض عدد العاملين بازدياد التكنولوجيا المستخدمة.

ونظراً لأهمية الموضوع سوف نستعرض أهم التعاريف العالمية لهذا المصطلح: ([2]).

هناك من يصنف الشركات بحسب رأسمالها وموجوداتها، وكمية الإنتاج، أو حجم الأعمال، أو طبيعة العلاقات القانونية والشخصية والإدارية داخل الشركة.

مما أدى لاختلاف الدول في التركيز على تصنيف دون آخر؛ فبرز مؤشر الموجودات الثابتة في التحديد الإيطالي والياباني والايرلندي، ومؤشر حجم الميزانية في التحديد البلجيكي، ومؤشر عناصر الإنتاج في التحديد البريطاني.

---

[1] **د. إيمان صالح عبد الفتاح- ندوة تطوير إدارة المشروعات – المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة 10-2006/9/14.**
[2] **نبيل جواد - إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- مرجع سبق ذكره.**

أما التعريف الفرنسي والذي تبنته "الكونفدرالية العامة للشركات الصغيرة والمتوسطة" فهو (إن المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي تلك التي يتولى فيها قادتها شخصياً مباشرة المسؤوليات المالية والاجتماعية والتقنية والمعنوية مهما كانت الطبيعة القانونية للشركة).

في مصر وتبعاً لتقرير إحدى الهيئات فإن هناك أربعة عشر تعريفاً للشركات الصغيرة والمتوسطة، غالبيتها تعتبر أن المشروع الصغير هو المشروع الذي يقل عدد العاملين فيه عن عشرة أفراد، بينما الشركات المتوسطة فيتراوح عدد العاملين فيها بين عشرة وتسعة وأربعين عاملاً.

أما قانون الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، فقد عرف المشروع الصغير "بأنه كل نشاط لشخص أو أكثر يعملون لحسابهم ويكون للمشروع صفة الاستقلالية في الملكية والإدارة، ويقل عدد العمال فيه عن مئة عامل ويقل رأس مال المشروع عن مليون جنيه وتقل قيمة الأصول الثابتة به "بدون الأراضي والمباني".

وفي لبنان مثلاً لا حدود ثابتة لتصنيف الشركات، لكن ينظر عادة إلى الشركات الصغيرة تلك التي تضم أقل من خمسة عمال، والمشروعات المتوسطة تلك التي تضم أقل من خمسين عاملاً.

التعريف البريطاني: the British definition

عرّف قانون الشركات البريطاني الذي صدر عام 1985 المشروع الصغير أو المتوسط بأنه ذلك المشروع الذي يستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية:

أ – حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار أميركي.

ب – حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن 65.6 مليون دولار أميركي.

ج– عدد من العمال والموظفين لا يزيد على 250 مواطن.

وبما أن هذه المحددات الثلاث قاصرة على شمل كل ما هو صغير أو متوسط، حيث أن ما يعتبر صغيراً في الصناعات الخدمية قد لا يكون كذلك في مجال السياحة، أو مجال الصناعات التحويلية.

لذلك تم معالجة هذه الفروقات والاختلافات عبر إعطاء تعريفات خاصة بكل قطاع اقتصادي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1–4)

الرقم	المجال– المواد الصناعية	معيار القياس كحد أدنى
1.	التصنيع (صناعة ملابس– مصوغات الذهب	200 عامل
2.	البيع بالتجزئة– أو تجارة التجزئة– تجارة الحملة	323750 دولار أميركي حجم تداول سنوي
3.	البناء	25 عامل
4.	المناجم/ أو التعدين	25 عامل
5.	تجارة السيارات	638750 دولار أميركي حجم تداول سنوي

6.	خدمة متنوعة	323750 دولار أميركي حجم تداول سنوي
7.	شركات النقل	5 سيارات

التعريف الأوروبي: the European definition

قام الاتحاد الأوروبي بإعطاء تعريف كمي للمشروع الصغير والمتوسط بالمحددات التالية:

أ- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 28 مليون دولار أميركي.

ب- حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن 14 مليون دولار أميركي.

ت- عدد العمال والموظفين لا يزيد عن 250 عامل أو موظف.

تعريف دول جنوب شرق آسيا: definition of southeast Asian nation

جدول رقم (1-5)

التعريفات المعمول بها في دول جنوب شرق آسيا للمشاريع الصغيرة

الرقم	الدولــة	معيار القياس كحد أقصى
1.	اندونيسيا	أقل من 19 عامل
2.	ماليزيا	أقل من 25 عامل
3.	الفليبين	أقل من 99 عامل
4.	سنغافورة	أقل من 50 عامل
5.	تايلاند	أقل من 5 عمال

أما من الناحية الموضوعية فهناك عدة أنواع للتعريف، منها:

التعريف الوصفي: الذي يعتمد على أن المشروع الصغير والمتوسط يجب أن يستوفي الشروط الآتية:

أ – **محدودية الحصة التسويقية:** أي أنه يحتل حصة سوقية صغيرة ومحدودة، ولا يمكنه التأثير على أسعار السلع والخدمات المقدمة.

ب – **استقلالية المشروع:** حيث يتميز بأن صاحب المشروع لديه استقلالية كاملة في إدارة شؤون مشروعه وليس عليه أن يعود لجهة أعلى منه إدارياً عند اتخاذ قرار ما.

ج – **فردية وشمولية الإدارة:** حيث إن صاحب المشروع يشارك معظم المهام الإدارية، حيث لا يوجد النمط الإداري المتبع في الشركات الكبيرة، والذي يسمح بتفويض أشخاص آخرين.

والتعريف التالي يمكن اعتماده كأحد التعاريف الشاملة للشركات الصغيرة.

"تعتبر الشركات الصغيرة هي التي تتميز بانخفاض رأسمالها وقلة العدد الذي تستخدمه من العمال وصغر حجم مبيعاتها وقلة الطاقة اللازمة لتشغيلها، كما تتميز بارتباطها الوثيق بالبيئة واعتمادها

على الخامات المتوفرة محلياً وعلى تصريف وتسويق منتجاتها في نفس المنطقة التي تنشأ بها والمناطق المجاورة لها".([1])

التعريف الكمي: the quantitative definition

أ – **معيار رأس المال:** وهو يعتبر من المعايير الأساسية التي تستخدم في تمييز حجم المشروع نظراً لأنه يمثل عنصراً هاماً في تحديد الطاقة الإنتاجية ويختلف هذا المعيار من دولة لأخرى، وعلى مستوى مجموعة من الدول الآسيوية شملت الفليبين، الهند، كوريا وباكستان فإن مدى رأس مال المشروع الصغير قد يتراوح ما بين 35 إلى 200 ألف دولار. وكنموذج للدول المتقدمة فإنه يقدر بحوالي 700 ألف دولار.

ب – **معيار حجم الموجودات الثابتة:** إن قيمة تتراوح ما بين (50.000 $ – 500.000 $) يمكن اعتبارها معياراً لتعريف الشركة الصغيرة، ولكن فقط في المنشآت المكثفة للعمل. كذلك يمكن تحديد قيمة تتراوح ما بين (10.000 $ – 2.500.000 $) في بعض القطاعات التي توظف تكنولوجيا أكثر تقدماً.

ج – **معيار العمالة:** يعتبر من المعايير الأكثر استخداماً لتمييز حجم المشروع، ويختلف أيضاً بين دولة وأخرى، ومن التصنيفات التي استخدمت في هذا المجال التصنيف التالي:

- مشروعات أعمال أسرية (1–9) عمال.
- مشروعات الأعمال الصغيرة (10–49) عاملاً.
- مشروعات الأعمال المتوسطة (50–99) عاملاً.
- مشروعات الأعمال الكبيرة (أكثر من 100) عامل.

يتبنى الإحصائيون والاقتصاديون في دول العالم المختلفة معايير كمية يمكن قياسها لتعريف الشركة الصغيرة، وعلى سبيل المثال: (عدد العاملين، حجم المبيعات، ورأس المال المستثمر)، وفي الدول النامية فإن المعيار الأساسي هو عدد العاملين في الشركة.

إذا أردنا استخدام معيار عدد العاملين:

- في الدول الصناعية: الشركة الصغيرة هي التي تضم 500 عاملاً على الأقل.
- في الدول النامية: الشركة الصغيرة هي التي تضم ما بين 20 و 100 عامل أو أقل (ما بين 5 و 19 عاملاً في البحرين).

د – **معيار معامل رأس المال:** قد نجد أن عدد العمال في المنشأة قليلاً ولا يعني ذلك أن حجمها صغيراً إذ من المحتمل أن يكون حجم رأس المال فيها كبيراً أي أنها تستخدم أسلوب فن إنتاجي كثيف رأس

[1] **د. نبيل جواد- إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة- مرجع سبق ذكره.**

المال (Capital intensive)، وبالتالي تصنف هذه المنشأة حسب معيار رأس المال من المنشآت الكبيرة. وقد تكون بالفعل كذلك في حين تكون مصنفة صغيرة وفقاً لمعيار العمالة وربما يحدث العكس، فقد نجد رأس المال صغيراً وحجم العمالة كبيراً (Labor intensive) فيتم تصنيف المنشأة كبيرة وفقاً لمعيار العمالة وصغيرة وفقاً لمعيار رأس المال.

لذا وجد معيار ثالث يمزج بين كل من معيار رأس المال ومعيار العمل وهو معامل رأس المال (Capital Labor ratio) معامل رأس المال/ للعمل ويمثل حجم رأس المال المستخدم بالنسبة لوحدة العمل ويحسب بقسمة رأس المال الثابت على عدد العمال والناتج يعني الكمية الإضافية إلى رأس المال (الاستثمار) المطلوبة لتوظيف عامل واحد في المشروع وعادة ما يكون هذا المعيار منخفضاً في القطاعات التي تتميز بقلة رأس المال بصفة عامة مثل قطاع الخدمات والقطاعات التجارية. ويكون مرتفعاً في القطاع الصناعي، ولا سيما تلك المصانع التي تستخدم خطوط إنتاج ذات مستوى تكنولوجي متطور.

هـ - **معايير كمية أكثر تعقيداً**: **فمثلاً**: الوقت بين تطوير منتج ما، وإنتاجه وبيعه في السوق يحتاج إلى أقل من سنتين في 83% من الحالات في الشركات الصغيرة. في حين أن الوقت بين تطوير منتج ما، وإنتاجه وبيعه في السوق يحتاج إلى أقل من سنتين في 74% من الشركات الكبيرة.

التعريف النوعي: the qualitative definition

أ - **معيار قيمة المبيعات**: يعتبر من المعايير المهمة والمستخدمة في تصنيف الشركات من حيث الحجم، ويعتبر مقياساً صادقاً لمستوى نشاط المشروع وقدراته التنافسية. ففي الولايات المتحدة تصنف الشركات التي تبلغ قيمة مبيعاتها مليون دولار فأقل ضمن الشركات الصغيرة.

ب - **المعيار القانوني**: يتوقف الشكل القانوني للمنشأة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيها وطريقة تمويله؛ فشركات الأموال غالباً ما يكون رأسمالها كبيراً مقارنةً مع شركات الأشخاص. ووفقاً لهذا المعيار تشمل الشركات الصغيرة جميع المشروعات ذات الشكل غير المؤسسي مثل مشروعات الأفراد، والمشروعات العائلية، والتضامنية، وشركات التوصية البسيطة، والتوصية بالأسهم والمحاصة، والوكالات والحرف والمهن الصغيرة الإنتاجية والحرفية، مثل الورش والمحلات التجارية والمطابع والأسواق المركزية والمزارع ومكاتب السياحة والسفر والشحن والمهن الحرة... الخ.

ج - معيار التنظيم: the regulation standard

- الجمع بين الملكية والإدارة (مدير المشروع مالكه).
- قلة عدد مالكي رأس المال.
- ضيق نطاق العمل (إنتاج سلعة واحدة أو تقديم خدمة واحدة).
- صغر حجم الطاقة الإنتاجية.

- تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير.
- تكون محلية إلى حدٍ كبير في المنطقة التي تعمل فيها.
- تعتمد بشكل كبير على المصادر المحلية لتمويل رأسمالها من أجل نموها.

د – المعيار التكنولوجي: the technological standard

بناءً على هذا المعيار تصنف المشروعات الصغيرة بأنها تلك التي تستخدم أساليب إنتاج بسيطة ذات رأسمال منخفض وكثافة عمالية.

هـ- معايير أخرى: other criteria

ا – الإنتاج غير الممركز والاستناد إلى الأسواق المحلية:

Production that is not centralized and relying on local markets

أ – عادة ما تكون الشركات الصغيرة قريبة من مصادر المواد الخام أو الأسواق.

ب – المواصلات تكون أقل كلفة بكثير من منافسيها في الشركات الكبيرة.

ج – إن الشركات الكبيرة تتحمل كلفة عالية على صعيد أبحاث التسويق والإنتاج والعمليات التسويقية على عكس الشركات الصغيرة.

د – عدم مركزية قطاع الأعمال الصغيرة من شأنه تعزيز نسب الاستخدام، وخاصة في المناطق الريفية.

هـ – في هذا القطاع يكون الإنتاج بشكل عام للأسواق المحلية.

2 – تلبي احتياجات متباينة للمستهلكين:

Meeting the varying needs of consumers

أ- قدرة الشركات الصغيرة على تلبية الاحتياجات المختلفة للأفراد من خلال تقديم منتجات أو خدمات مصممة خصيصاً لاحتياجات الأفراد المختلفة -Products".

ب- مرونة كبيرة على صعيد الإنتاج، بحيث تلبي هذه الشركات احتياجات متباينة لشرائح المجتمع المختلفة وهذه المرونة غير موجودة في المشاريع الكبيرة التي تعتمد على الإنتاج الثابت "Standard" والكبير (مثل تصنيع الأثاث المنزلي أو الأحذية).

3- الدور المركزي للمبادر التجاري (المدير):

The central role of the commercial entrepreneur (manager)

أ- العنصر البشري أهم ميزة للشركات الصغيرة، وهذه الأهمية ناتجة عن الدور المركزي الذي يلعبه المبادر التجاري أو المدير من خلال:

- صفاته الشخصية، ومستوى التعليم المهني، والمهارات والوسائل التي يستخدمها في الإنتاج والإدارة.

ب- في الشركات الكبيرة يتم الاعتماد أكثر على التكنولوجيا الحديثة.

ت- إن المدير في هذه الحالة منخرط بالكامل في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى مهامه الإدارية والتجارية والتي يتم انجازها أيضاً من خلال أفراد العائلة.

ث- في الشركات الكبيرة يقوم المدير بالنشاطات الإدارية ولا ينخرط في عملية الإنتاج.

4 - الأساس العائلي للإنتاج:

The family basis for the production

أ- المبادر التجاري (أو المدير) يكون ملماً بكافة عناصر العملية التجارية بحيث يكون المدير العام ومدير الإنتاج والأفراد والمحاسب والمبيعات ...الخ.

ب- مشاركة أفراد الأسرة في النشاطات التجارية. فقد دلت الإحصاءات أن 90% من المشاريع التجارية في العالم هي صغيرة وحوالي 80% منها هي عائلية الأساس.

5- استراتيجيات التعاون:

The cooperation strategies

إن التعاون مع شركات إنتاجية أخرى يقدم فرصاً جديدة للشركات الصغيرة خاصة التي كبرت وأصبح من المتعذر على المبادر القيام بكافة النشاطات المهنية المتعلقة بها، ومن أمثلتها: تعاونيات شراء المواد الخام- تعاونيات التخزين- تعاونيات التصدير- المشاريع المشتركة (Joint- Ventures).

مما يساهم في الوصول إلى أسواق جديدة وتكنولوجيا حديثة.

6- التعاقد من الباطن (Contracting – Sub (Traitance Soups):

وهو خيار استراتيجي لضمان بقاء واستمرار عمل الشركات الصغيرة، حيث تقوم هذه الشركات بإنتاج منتج لصالح زبون آخر (كبير إجمالاً) ويقوم ببيع هذا الإنتاج لصالحه.

الشركات الصغيرة تقوم هنا بتحضير بعض الخطوات الإنتاجية للمنشآت الكبيرة، وهذا من شأنه تعزيز الروابط القوية مع هذه المنشآت الخاصة.

تشير بعض المراجع إلى تعبير الصناعات الصغيرة للإشارة إلى الشركات الصناعية التي تقوم بالإنتاج السلعي بأنواعه المختلفة دون بقية الشركات الصغيرة (التجارية – الخدمة – ...).

وهنا يمكن تعريف هذه الصناعات بأنها (مجموعة من المشروعات التي تقوم بالإنتاج على نطاق صغير وتستخدم رؤوس أموال صغيرة وتوظف عدداً محدوداً من الأيدي العاملة. ([1])

من خلال ما تم استعراضه يمكن استنتاج ما يلي:

- يوجد اختلاف بين الدول المتقدمة والنامية في استخدام تعريف الشركات الصغيرة والمتوسطة حتى عند استخدام نفس المعيار مما يجعل من المقارنة أمراً صعباً.
- هناك اختلاف أيضاً في التعاريف في نفس البلد الواحد حسب الجهات المهتمة بهذا التصنيف سواء كانت حكومية أو منظمات داعمة.
- يعتبر مزج معيار العمالة ورأس المال من المعايير النموذجية لعملية التصنيف.
- من الأهمية بمكان وضع تعريف وطني موحد على مستوى كل دولة يستخدم للدراسة والتحليل والإحصاء وتقديم الدعم المطلوب سواء من قبل الحكومة أو المنظمات المحلية أو الأجنبية.
- إن الشركات الصغيرة تتميز بأمور تفصلها عن الكبيرة ومنها (انخفاض رأسمالها – قلة عدد عمالها– صغر حجم منصاتها– قلة الطاقة اللازمة للتشغيل – الارتباط الوثيق بالبيئة واعتمادها على الخدمات المتوفرة محلياً – تسويق منتجاتها في نفس المنطقة) وهذه الخصائص هي التي تفرض وجود استراتيجية خاصة لدعم هذه الشركات.
- لا يوجد تعريف مثالي والتعريف الأفضل هو الذي يتناسب مع وضع وخصائص الشركات الصغيرة والمتوسطة ودرجة تطورها.

إن اعتماد معيار وحيد أو عدة معايير مشتركة يعتمد على خصائص الشركات الصغيرة والمتوسطة والوضع الاقتصادي الذي تعمل من خلاله.

2-3 خصائص ومزايا الشركات الصغيرة والمتوسطة The Characteristics and Advantages of the Small and Medium Companies

خصائص الشركات الصغيرة: ([2])

[1] د. محمد محروس إسماعيل – اقتصاديات الصناعة والتصنيع- مؤسسة شباب الجامعة- الإسكندرية 1992 ص 71.
[2] د. بلال خلف السكارنة- الريادة وإدارة منظمات الأعمال- مرجع سبق ذكره ص100.

ثمة مراجع عديدة توسع من نطاق خصائص الشركات الصغيرة وفق التالي: ([1])

1. تساعد على خلق التوازن الصناعي بين الحضر والريف.
2. يفي باحتياجات المشروعات الصناعية الكبيرة من قطع الغيار والخدمات المساعدة
3. المساهمة في توفير فرص العمل وحل مشكلة البطالة.
4. لا يتطلب المشروع الصغير كوادر إدارية ذات خبرة كبيرة مما ينعكس على تكلفة المنتجات.
5. تتميز الشركات الصغيرة بالمرونة من خلال التحول إلى إنتاج سلع أو خدمات أخرى تتناسب مع متغيرات السوق ومتطلباته.
6. تقدم السلع والخدمات التي تتناسب مع متطلبات السوق والمستهلك المحلي مباشرة.
7. تسهم في تعميق التصنيع المحلي وتوسيع قاعدة الإنتاج.
8. قد تعتمد على أسواق الائتمان غير الرسمية.
9. يؤدي إمعانها في التخصيص إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.
10. ارتفاع قدرتها على الابتكار وذلك لارتفاع قدرة أصحابها على الابتكارات الذاتية في مشروعاتهم، وفي اليابان يعزي 52% من الابتكار إلى أصحاب هذه المشروعات.
11. ارتفاع المستوى المهاري للعمالة المشتغلة فيها نظراً للتخصص الدقيق، وقيام برامج التعاون بينها وبين المشروعات الكبيرة على أساس التعاقد من الباطن.

3-3 أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة: The Importance of the Small and Medium Enterprises

إن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الاقتصاديات الوطنية شكلَ دفعاً لأغلب دول العالم للتركيز عليها ودعمها بمختلف وسائل التشجيع والتحفيز من خلال وضع الاستراتيجيات لتنميتها، خاصة وإن هذه المؤسسات تمثل أكثر من 90% من المشروعات في العالم المتقدم والنامي على حدٍ سواء ([2]).

ونظراً للدور الهام لهذه المؤسسات على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي سوف يركز هذا المبحث على عناصر هذه الأهمية والدور الذي تلعبه في الاقتصاد من الفقرات الواردة أدناه:

[1] د. محمد هيكل- - مهارات إدارة المشروعات الصغيرة – مرجع سبق ذكره– ص20 .
[2] ص 73 د. نبيل جواد- إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1. إن هذه المؤسسات تعمل كمولد للموارد البشرية والمالية ومن خلال هذا التفاعل بين الموارد البشرية والمالية سيتم تطوير الاقتصاد بشكل عام . فهذه المؤسسات سوف توظف القوة العاملة (رأس مال بشري) إضافة للمدخرات (رأسمال مالي) لأهداف استثمارية وإنتاج البضائع والخدمات المتنوعة والناتج سيكون زيادة في معدلات العمل والإنتاج وبالتالي زيادة في التطور الاقتصادي والاجتماعي.

2. بما أن نشاطات هذه المؤسسات تتطلب مساهمة مختلف الأطراف العاملة في الاقتصاد بغرض الحصول على منتجات أكبر وتشغيل يد عاملة أكثر بأقل تكاليف ممكنة فإن هذا يعني استخدام أفضل لرأس المال.

3. تلعب هذه المؤسسات دوراً مهماً في تأمين العمالة المؤهلة لتطوير مختلف الصناعات.

4. تلعب هذه المؤسسات دوراً مهماً في تأمين توازن اقتصادي بين الريف والمدينة حيث أن أغلب هذه المؤسسات تعمل في الأرياف والضواحي بينما المؤسسات الكبيرة في المدن.

5. تساهم في تأمين فرص عمل وزيادة قدرة الموظفين على المساهمة في المجتمع بشكل أكبر.

6. تتمتع بمرونة إدارية وقلة في البيروقراطية ولذلك نجدها تستجيب بشكل أفضل وأسرع مع قرارات الحكومة وسياساتها من تلك المؤسسات الكبيرة.

7. تعطي فرصاً آمنة لرجال الأعمال بأن يطوروا مواهبهم وقدراتهم الفردية. مما يؤدي لزيادة في المنافسة في السوق، وخلق بيئة صحية لفرص العمل، إضافة لتأمين منافذ إنتاجية آمنة لرجال الأعمال الشباب مما يساهم في تطور الاقتصاد والثروة.

إن التركيز العالمي الذي تشهده أغلب دول العالم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعود لأسباب تتعلق بأهمية هذا النوع بالنسبة للاقتصاد الوطني، ورغم أن المراجع الاقتصادية تفصل في معرض شرحها بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين الصناعات الصغيرة والمتوسطة إلا أن مفهوم المؤسسة يعد أشمل من الصناعة لأن المؤسسة تضم النشاط التجاري أو الخدمي أو الصناعي أو جميعهم بنفس الوقت.

فمثلاً شركة (جنرال موتورز) لصناعة السيارات تعتمد في تجهيزها للقطع والمستلزمات ما يزيد من 32000 شركة صغيرة وتعتمد في مبيعاتها على ما يزيد عن 11000 وكيل وسيط.

تشير مصادر منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي([1]) إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستأثر بأهمية بالغة في الاقتصاد العالمي فهي تمثل ما بين (25–35%) من مجموع صادرات المنتجات المصنعة،

[1] **د. أسامة قاضي- سورية 2025 - ص4.**

وتبلغ مساهمة هذه الصادرات في الناتج المحلي الإجمالي لبلدان منظمة التعاون والتنمية، وما يقارب 6.4%، وما يقارب 12% في حالة الاقتصاديات الآسيوية.

لقد أثبتت الدراسات التي أجريت محلياً ودولياً أو المؤسسات الصغيرة قادرة على خلق فرص عمل أكثر مقارنة بالمشروعات الضخمة مع الأخذ بعين الاعتبار حجم رأس المال المستثمر، بعبارة أخرى أن تكلفة خلق فرصة عمل في المؤسسة الصغيرة أقل من مثيلتها في المؤسسة الكبيرة.

تشير التقديرات إلى أن تكلفة فرصة العمل الدائمة في الصناعات الكبيرة تكلف حوالي 15000 دولار بينما تكلف في الصغيرة بين (900– 3000) دولاراً ([1]).

كما تعمل المؤسسات الصغيرة في كثير من الأحيان كرافد للمؤسسات الكبيرة بالخدمات المساندة والتي ليس لهذه المؤسسات من جدوى أن تنتجها مثال: "مصانع السيارات أو الطائرات في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية تعتمد على سلسلة من المشروعات الصغيرة المتواجدة حولها لإمدادها بكثير من قطع الغيار اللازمة".

وتشير إحدى الدراسات إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تسهم بنحو 25 إلى 35% من الصادرات العالمية للمواد المصنعة، وتحتل الصناعات الصغيرة والمتوسطة الإيطالية المركز الأول بنحو 53% تليها الدنمارك وسويسرا بنحو 46% و 40% على التوالي، ثم السويد بنحو 30% ففرنسا وهولندا 26% أما في اليابان فإن مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة لا تتجاوز 13.5% وبلغت مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في صادرات بعض الدول الآسيوية معدلات عالية جداً، حيث بلغت 60% في الصين و 56% في تايوان و 40% في كوريا الجنوبية.

وفي الدول الصناعية تستقطب هذه المؤسسات 60–70% من حجم اليد العاملة وحوالي 70% في الدول النامية وتصل نسبتها 98% في الولايات المتحدة الأمريكية و 90% في إيطاليا وفرنسا وتساهم بـ 50% من الناتج المحلي الأمريكي وكذلك البريطاني و 84% من الناتج الإيطالي ([2]) كما تمثل ما بين 25–35% من مجموع صادرات المنتجات المصنعة، والجدول رقم /4/ الوارد أدناه يبين أهمية مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصادات بعض دول العالم.

---

[1] د. محمد البلتاجي- صيغ مقترحة لتمويل المنشآت الصغيرة والمعالجة المحاسبية لصيغة المشاركة المنتهية بالتمليك – المؤتمر السنوي الثاني عشر- الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية – الأردن- عمان- 29-2005/5/31- ص80 .

[2] د. نبي جواد – مصدر سبق ذكره ص3.

نماذج لمساهمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات بعض دول العالم

Models for the contribution of small and medium enterprises in the economies of some countries of the world

جدول رقم (4)

	♦ تمثل 95% من إجمالي المنشآت الاقتصادية. ♦ يبلغ عدد العاملين فيها (84%) من حجم العاملين بالمنشآت الاقتصادية. ♦ تساهم في توفير ما نسبته (76%) من احتياجات ومستلزمات الصناعات المعدنية والهندسية والكهربائية والإلكترونية. ♦ تساهم بنسبة (30%) من صادرات المؤسسات الصناعية. ♦ تساهم في توفير منتجات وسيطة تمثل (20%) من صادرات المؤسسات الصناعية الكبيرة. ♦ تحقق نسبة (52%) من إجمالي قيمة الإنتاج الصناعي.
ألمانيا	♦ تمثل نسبة (96%) من عدد المنشآت الاقتصادية. ♦ تستوعب ما نسبته (77%) من القوى العاملة. ♦ تشكل ما نسبته (95%) من حجم التعاملات مع المؤسسات المصرفية.
الولايات المتحدة	♦ تحقق (50%) من الناتج القومي. ♦ تستوعب (60%) من حجم التشغيل/ التوظيف.
استراليا	♦ تمثل (85%) من مجموعة الأنشطة الاقتصادية. ♦ تستوعب (45%) من إجمالي القوى العاملة. ♦ تحقق (33%) من إجمالي الدخل القومي.
كوريا الجنوبية	♦ تمثل (38%) من إجمالي الإنتاج الصناعي. ♦ تستوعب (50%) من إجمالي القوى العاملة الصناعية.
تونس	♦ تمثل (93%) من مجموع مؤسسات الإنتاج والخدمات. ♦ تشغيل (25%) من إجمالي عدد النشطين اقتصادياً. ♦ تحقق (30%) من الناتج الوطني الخام.
الأردن	♦ تمثل (70%) من حجم النشاط الاقتصادي ♦ توفر (60%) من فرص العمل.

أما الدور التنموي لهذه المؤسسات فيتركز على: ([1])

1. **تعبئة المدخرات:** mobilizing the saving

تقوم المؤسسات الصغيرة باستقطاب فوائد الأموال والمدخرات الصغيرة كون تكاليف إنشاء هذه المشروعات لا تحتاج لرؤوس أموال ضخمة من جهة وانخفاض درجة المخاطرة في الاستثمارات الصغيرة من جهة أخرى.

2. **زيادة حجم الاستثمار:** increasing the volume of investment تتميز المؤسسات الصغيرة:

[1] **د. نبيل جواد ـ مصدر سبق ذكره ص 93.**

- بارتفاع معدلات دورات رأس المال (CAPITAL TURN-OVER RATE).
- تحقيق ربحية أعلى.
- هاتان الميزتان تؤديان إلى إضافة جزء من الأرباح المحققة لرأس المال، وبالتالي إلى نمو في حجم رأس المال، وبالتالي التأثير الإيجابي على الاقتصاد الوطني بزيادة حجم الاستثمار الكلي وزيادة معدل النمو من خلال عمل مضاعف الاستثمار.

3. **دعم الصادرات:** the exports support

تلعب من خلال سد جزء من حاجة الطلب المحلي وبالتالي إتاحة فرص أكبر لتصدير إنتاج المشروعات الكبيرة لما تتميز به من مميزات نسبية ووفورات اقتصادية أو من خلال تصدير منتجاتها مباشرة، حيث تساهم بذلك بتوفير العملة الصعبة أيضاً.

4. **دعم الاستهلاك:** the consumption support

تغطية الطلب المحلي على المنتجات التي يصعب إقامة صناعات كبيرة لإنتاجها لضيق نطاق السوق المحلية نتيجة لانخفاض نصيب الأفراد في الدخل القومي.

5. **دعم الناتج المحلي:** the local production support

تعتبر المؤسسات الصغيرة أداة فاعلة في توسيع القاعدة الإنتاجية عند تطبيق استراتيجيات إنتاج بدائل الواردات لتوفير حاجة السوق من السلع الاستهلاكية بالإضافة إلى اعتمادها على الخامات المحلية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حجم الناتج المحلي الإجمالي.

6. **الدورة الاقتصادية (PRODUCTION CYCLE):** حيث تلعب دوراً هاماً في تخفيف حجم البطالة في حالة الكساد، وكبح معدلات التضخم في حالات الرواج من جهة أخرى، من خلال المساهمة في خلق فرص عمل جديدة بتكلفة رأسمالية منخفضة.

7 – المنافسة: the competition

تتنافس الأعمال الصغيرة والأعمال الكبيرة فيما بينها في العديد من المجالات حيث لا يمكن إغفال أهمية المنافسة في الاقتصاد ففي عصر التغيير السريع يمكن أن تكون المنافسة سبباً في تحقيق هذا التغيير خلال الإبداع أو التطوير وتظهر المنافسة في الوقت الحاضر بعدة أشكال منها: الأسعار–

شروط الائتمان- الخدمة- تحسين المنتج وتعتبر المنافسة العامل الأساسي لضمان استمرارية حركة الاقتصاد وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة والخبرات والجهود الريادية ([1]).

كما تتميز منشآت الأعمال الصغيرة بأنها أكثر إبداعاً من المنشآت الكبيرة المملوكة من قبل الدولة بسبب أن الأفراد لديهم دافع أكبر في إيجاد الأفكار الجديدة التي تؤدي لتحقيق ربحية عالية.

هذا بالإضافة إلى أن الأعمال الكبيرة تركز على المنتجات التي تتميز بالطلب الثابت تاركة للمنشآت الصغيرة إنتاج المنتجات التي تكون مبيعاتها بطيئة أو تحمل درجة من المخاطرة.

8 - دعم وتحسين ميزان المدفوعات: supporting and improving the balance of payments

تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول العالم النامي تكنولوجيا بسيطة في الإنتاج وتعتمد على السوق المحلي في الحصول على معظم مستلزماتها وتسويق معظم مخرجاتها ويؤدي ذلك إلى انخفاض الواردات ومن ثم التدفقات النقدية الخارجة بالعملات الأجنبية مما يؤدي إلى تحسين ميزان المدفوعات نتيجة انخفاض الطلب على النقد الأجنبي اللازم لتمويل شراء تكنولوجيا متقدمة أو مستلزمات إنتاج مستوردة وزيادة الوارد من النقد الأجنبي مقابل زيادة الصادرات.

9- التجديد([2]): the renewal

فبينما تركز المشروعات الكبيرة على إنتاج السلع التي لها طلب مستمر يمكن التنبؤ به فإن المشروعات الصغيرة تركز على السلع الأكثر مجازفة من خلال طرح ابتكارات جديدة.

3-3 التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

The Challenges Faced by the Small and Medium institutions

بقدر ما تتمتع الشركات الصغيرة والمتوسطة بمزايا، وبقدر ما تتمتع بأهمية على صعيد الاقتصاد الوطني، فإنها تتعرض بنفس الوقت لمجموعة من المعوقات التي تحد من انطلاقتها ونجاحها بالإضافة لوجود أسباب عديدة تؤدي لتعثرها وفشلها وهذا ما يجعل من المنظمات الداعمة للأعمال ركناً مهماً في تشجيع هذه الشركات وتقديم ما يمكن من وسائل وإمكانيات وخدمات تساعدها في تخطي هذه العقبات وتجعلها تمارس دورها الهام في الحياة الاقتصادية، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث، حيث يمكن تصنيف هذه المعوقات والتحديات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية:

---

[1] د. ماجدة العيطة- إدارة المشروعات الصغيرة – ص23 – مرجع سبق ذكره.

[2] **كليفورد م. برمباك- رئيس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة – تحرير د. رائد السمرة- مركز الكتب الأردني عمان 1989 – ص10.**

1. **المجموعة الأولى:** داخلية/ خارجية تتعلق بالأمور المالية والإدارية والتسويقية والإنتاجية الفنية.
2. **المجموعة الثانية:** خارجية- تتعلق بصعوبات الحصول على مدخلات الإنتاج.
3. **المجموعة الثالثة:** التحديات الأخرى ومنها عدم الاستفادة من عوائد الحجم الكبير.

ونظراً لأهمية المجموعة الأولى فسيتم التركيز عليها بصورة تفصيلية:

- **المجموعة الأولى: التحديات الداخلية/ الخارجية:**

أولاً : التحديات التمويلية : the financing challenges

على الرغم من أن الموجودات الثابتة للشركات الصغيرة والمتوسطة تعتمد، أساساً على الإمكانات الفردية لصاحب الشركة فإن هذه الشركات أخذت تلجأ بفعل الحاجة إلى التطور إلى مصادر تمويلية خارجية وقد أدى ذلك إلى ارتفاع حاد في ديون الشركات وهي مسألة ضاعفت من الأخطار والتهديدات عليها.

ويمكن تلخيص المشكلات التمويلية بالعديد من النقاط، أهمها:([1])

1. باعتبار أن الكيان القانوني لهذه الشركات في الغالب شركات فردية، فأنه يصعب زيادة رؤوس أموالها عن طريق طرح أسهم وسندات.
2. تردد بعض البنوك التجارية في منح هذه الشركات قروضاً ائتمانية قصيرة أو طويلة الأمد، وذلك ما لم تكن تتمتع بشهرة واسعة أو بضمان شركة أو شخصية معروفة من الوسط التجاري.
3. تحمّل كلفة مرتفعة في سبيل الحصول على التمويل نتيجة لارتفاع أسعار الفائدة، وهذا يرهق ميزانيات هذه الشركات ويستقطع جزءاً هاماً من أرباحها، وهو الأمر الذي يحد من قدرة الشركات على توسيع طاقتها الإنتاجية وتحسين نوعية التكنولوجيا المستخدمة.
4. يلاحظ من خبرات معظم الدول في مجال الشركات الصغيرة والمتوسطة أن إمكانية الوصول للائتمان محدودة وأن الشركات المالية لا ترغب وقد لا تستطيع المخاطرة بتقديم الائتمان، وهذه المشكلات تنتج بصفة عامة من الاعتقاد بارتفاع درجة المخاطرة ([2]).

---

[1] **د.نبيل جواد- إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-ص 95-مرجع سبق ذكره.**

[2] **يوسف مسعداوي- التجارب الدولية في مجال تأطير الشركات الصغيرة والمتوسطة- جامعة الجيلاني- سيدي بلعباء- الجزائر ص5.**

وعند تمويل رأس المال هناك اعتبارات أخرى وعلى الشركات الصغيرة والمتوسطة أن تحاول التغلب على بعض الأمور مثل ارتفاع تكلفة المعاملات وعلى ذلك فإن تحسين إمكانية الوصول لرأس المال بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة. يقع على رأس الأولويات بكل دولة.

تنظر كل الدول للنظام الضريبي كأداة مالية داعمة قوية خاصة وإدراكاً للتحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة عند تأسيسها ونموها إلى جانب مساهمتها المميزة في الاقتصاد والمجتمع ككل فإن معظم الدول تمنح معاملة ضريبية تفضيلية لهذه الشركات.

تسعى معظم الحكومات لتشجيع شركات تمويلية أخرى للقيام بدور ريادي في إقراض هذه الشركات، مثل اتحادات الائتمان في كندا والمملكة المتحدة وشركات التمويل المعتمدة في جنوب إفريقيا، ومن ناحية أخرى تضع العديد من الدول برامج لضمان الائتمان من أجل مواجهة مخاطر تمويل الديون وإعطاء الشركات المالية التجارية موقع الريادة في هذا المجال.

كما تحاول كل الدول وضع أولويات لتحسين إمكانية الوصول إلى رأس المال المغامر من جانب الشركات الصغيرة والمتوسطة بالرغم من أن المبادرات الحكومية في هذا المجال ليست متطورة بالقدر الكافي بالمقارنة لتمويل الديون، ولدى معظم الدول برامج لتقديم رأس المال المبتدئ للمساعدة في بدء وإقامة المشروع.

كما تعتبر مشكلة الائتمان المصرفي مشكلة خارجية أخرى تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة فقد أظهرت التجارب أن إقراض البنوك لهذه الشركات قد أدى في النهاية لعسر مالي بالنسبة للشركة وللبنك وهذه المشاكل هي (بالنسبة للشركات) ([1]) تتعلق بنقص الخبرة حول التعامل مع البنوك وإجراءات الإقراض مما يجعل البنوك مترددة في منح القروض.

أما في مجال الصناعات الصغيرة والمتوسطة فالمصنع يحتاج إلى الاقتراض لتمويل مستلزمات مشروعه الاستثماري، ويندر أن توجد الشركات المالية المتخصصة في التعامل مع هؤلاء الأفراد، وإن وجدت فعادةً ما تكون محدودة الإمكانيات فضلاً عن أنها تضع شروطاً للاقتراض صعبة بالنسبة للمصانع الصغيرة ([2]).

ومن هذه الشروط طلب ضمان عيني ذا قيمة ونادراً ما يتوافر هذا الشرط لدى هذه الصناعات وفي سعيها لمواجهة هذه المشكلة؛ فإنها تلجأ إلى الوسطاء للاقتراض منهم وبأسعار فائدة مرتفعة ولقصور التمويل فكثيراً ما يعتمد في شراء مواده الأولية على التجار والوسطاء الذين يشترون منتجاته ومن ثم فإن الصناعات الصغيرة مضطرة إلى شراء المواد الخام بسعر مرتفع والتخلص من منتجاتها بسعر منخفض، وتذهب هذه الفروق في البيع والشراء إلى التاجر الوسيط في شكل عمولات وفوائد.

---

[1] **مرجع سبق ذكره KARIM RIAD TAETEDDTNE - ص23 .**

[2] **د. محمد محروس- اسماعيل- اقتصاديات الصناعة والتصنيع- مرجع سبق ذكره ص 219.**

- **أما على صعيد التجربة العربية فالتحديات التمويلية تتمثل في: ([1])**

أ- عدم وجود مرونة لمنح القروض للشركات الصغيرة والمتوسطة من جانب القطاع المصرفي.

ب- عدم مراعاة نوع وطبيعة وحجم النشاط، ظروف السوق المتقلبة، موسمية النشاط، تغير أسعار الفائدة في السوق المصرفية.

ت- قصور إلمام القائمين على إعطاء القروض بمعرفة طبيعة الشركات الصغيرة والمتوسطة والمتابعة الجيدة للعميل وإرشاده.

ث- عدم وجود تنوع في قنوات الائتمان حسب نوع واستخدام القرض ودرجة أهمية الصناعة.

ومن التحديات التمويلية أيضاً يمكن ذكر:

- **التكاليف المرتفعة لرأس المال:** إن تكلفة التمويل على النطاق الضيق أعلى منها في التمويل على نطاق واسع، إذ أن تكلفة دراسة وتقييم طلب للاقتراض من أحد المصارف لا تختلف كثيراً سواءً كانت قيمة القرض (1000) دولار أو (مليون) دولار. وقد تكون الأولى أكثر تكلفة لأن طالب القرض الكبير يكون في الغالب أكثر عوناً في تقديم المعلومات المهمة المطلوبة، وما دامت نسبة الفشل في المشروعات الصغيرة أكبر منها في الكبيرة فإن مخاطرة التمويل التي تنتج عنها ستكون أعلى.

وفي محاولة لتخفيف تكاليف الاقتراض العالية في الشركات الصغيرة تقوم المصارف في بعض الدول بوضع خطط لتخفيض نسب الفوائد للمقترضين من الشركات الصغيرة، حيث يتم تخصيص سعر للزبائن الكبار وسعر أقل للمقترضين من الشركات الصغيرة.

ومن أجل أن تكون الخطة الموضوعة على أساس سعر الفائدة الرئيسي في الإقراض والاقتراض خطة عملية، يجب أن تتوفر إعفاءات ضريبية للبنوك التي تمنح قروضاً للشركات الصغيرة بسعر فائدة يقل عن سعر الفائدة لأفضل الزبائن (ويجب أن لا تزيد الإعفاءات الضريبية في هذه الحالة عن الدخل المتأتي للبنوك إذا هي استعملت الحد الأعلى من سعر الفائدة لأفضل الزبائن).

- **<u>أما أسباب إحجام المصارف عن منح الائتمان للشركات الصغيرة والمتوسطة ([2]):</u>**

أ - عدم توافر عناصر الدراسة الائتمانية بشكلها المتعارف عليه لدى المصارف وانطباقها على الشركات الصغيرة أو المتوسطة.

---

[1] **جميل شلبي- دور حاضنات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الإبداع العربي- مجلة آفاق اقتصادية – المجلد 26- العدد 10- اتحاد غرف التجارة والصناعة في الإمارات 2005- ص134.**

[2] **د. خالد المهايني- مرجع سبق ذكره – ص70**

ب – سعي المصارف لإقراض المشروعات الكبيرة ذات القدرات المالية المرتفعة، حيث تقدم لها المصارف خدمات مصرفية متعددة تجنى من ورائها عوائد أكبر.

ج – ارتفاع التكلفة الإدارية لإقراض الشركات الصغيرة أو المتوسطة، حيث تستغرق دراسة المشروع الصغير أو المتوسط نفس الوقت المستغرق في دراسة المشروع الكبير بالرغم من انخفاض ربحية المصرف من هذه الصناعات الصغيرة أو المتوسطة.

د – المخاطر العالية التي تكمن في إقراض هذه المشروعات نظراً لضعف قدرتها على مواجهة المتغيرات الاقتصادية وعوامل السوق.

هـ – افتقارها لضمانات عينية تعتمد عليها المصارف في دراستها الائتمانية.

لذا تركز المصارف على منح الائتمان للمشروعات الكبيرة ذات الاستثمارات المرتفعة لما تمتلكه من مقومات مادية تمكنها من تقديم المعايير الائتمانية الجيدة.

❖ **<u>المغالاة في طلب الضمانات المادية:</u>** تفادياً لضعف دراسة الشركات الصغيرة أو المتوسطة، ولكبر المخاطرة في منح الائتمان لتلك النوعية من الصناعات وهو توجه خاطئ من قبل المصارف حيث أثبتت التجارب أنه يصعب التصرف في الضمانات المادية بسرعة ويسر مما يؤدي إلى تقادم تلك الضمانات وانخفاض قيمتها السوقية، وبالتالي تحقيق خسائر بالنسبة للمصرف المقرض، وفي حقيقة الأمر نجد أن هذا الموضوع صعباً للجانبين، فمن جانب صاحب المشروع: يصعب عليه تقديم الضمانات التي تكاد تكون منعدمة أحياناً.

ومن جانب المصرف فإنه يرغب في الحصول على الضمانات الكافية لتغطية المخاطر التي قد يتعرض لها من جراء منح الائتمان.

❖ **<u>شركات ضمان مخاطر الائتمان المصرفي:</u>** ظهرت الحاجة إلى ضرورة وجود هيئات تعمل على الوقوف بجانب أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة وتقوي مركزها الائتماني وتيسر لها الحصول على التمويل المطلوب للبدء في المشروع أو التوسع فيه، ويتم ذلك ليس عن طريق منح ائتمان مباشر لها (حيث أنها مهمة الجهاز المصرفي)، وإنما عن طريق تدعيم مركز تلك الشركات من حيث توفير الضمانات للمصارف مما يمنح المصارف الثقة في منح الائتمان لتلك الصناعات بالرغم من عدم قدرتها على تقديم الضمانات المعتادة.

ثانياً: التحديات الإدارية: ([1]) the management challenges

أ- **إجراءات التأسيس:** establishment procedures

يتعرض المستثمرون في الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى إجراءات إدارية معقدة وطويلة تصل أحياناً إلى انسحاب المستثمرين من تنفيذ المشروع بسبب بعض الأنظمة المطبقة التي لا تراعي ظروف المستثمر الصغير وتواضع إمكانياته ومستوى خبرته وصعوبة الحصول على التراخيص اللازمة بالإضافة لتعدد الجهات التي يتعامل معها هذا المشروع.

ب- **الضرائب:** the taxes

أبرزها انحياز قوانين الاستثمار المطبقة في العديد من الدول إلى المشروعات الكبيرة وخاصة في موضوع الامتيازات والإعفاءات الضريبية، في حين لا تتمتع الشركات الصغيرة والمتوسطة بهذه الإعفاءات لكونها غير مشمولة أصلاً بهذه القوانين، مما يضعها في موقف تنافسي غير متكافئ.

ت- **مشاكل محاسبية:** the accounting problems

كون صاحب الشركة الصغيرة غير ملم بالقواعد والإجراءات المحاسبية.

ث- **عدم معرفتها بأساليب التعامل مع الجهات الإدارية الرسمية:** lake of its knowledge of the methods of dealing with the official administrative sides

في الدولة كالسجلات التجارية والصناعية مما يؤدي إلى طول الوقت لإنجاز معاملاتها.

ج- **ضعف المعلومات والإحصاءات لدى هذه الشركات:** weakness of information and statistics at these companies

خاصة فيما يتعلق بالشركات المنافسة وشروط السلع المنتجة ولوائح العمل.

ح- **عدم كفاية التدريب اللازم لأصحاب المشروعات:** the inadequate training to entrepreneurs

وهو ما يتمثل بالعمالة والتشغيل. بحيث تعاني هذه المشروعات من مشكلات الضعف في المستوى الفني للعمالة والنقص في المهارات والخبرات المطلوبة لإدارة عمليات الإنتاج والتسويق؛ فهذه المشروعات ليس لديها القدرة والإمكانيات اللازمة لاستقطاب المهارات العالية والعناصر المدربة تدريباً جيداً.

[1] **د. نبيل جواد- إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – مرجع سبق ذكره – ص110.**

خ- **تنمية الموارد البشرية**:([1]) the human resource development

يحتاج أصحاب الأعمال والمنشآت المقامة إلى تنمية المهارات الإدارية ومهارات العاملين والارتقاء بهم حتى يتمكنوا من النجاح في الأسواق التي تشهد منافسة متزايدة محلياً ودولياً، كما أن المهارات الإدارية تعتبر عاملاً حاسماً في تحديد قدرة المنشأة في الحصول على التمويل اللازم للبدء في النشاط أو التوسع فيه، وفي مواجهة هذه التحديات أعطت بعض الدول أولوية للنهوض بالمهارات الإدارية والتنظيمية للشركات الصغيرة ولتسهيل الوصول إلى الخدمات الاستشارية وتحسين خدمات المعلومات، وفي الدول الأكثر تقدماً فإن هذه التحديات يمكن مواجهتها جزئياً من خلال المستشارين والمتخصصين المهرة والذين يدركون حاجات اقتصاديات السوق وبالرغم من أن مثل هذه الخدمات المتخصصة المقدمة من القطاع الخاص تتاح بصفة عامة إلا أن التحدي الذي تواجهه المنشآت الصغيرة والمتوسطة يكمن في تكلفة هذه الخدمات، ولقد عملت الهند والصين على إنشاء هيئات للتدريب وهذا يظهر بوضوح في الهند والتي لديها ثلاثة معاهد أولية لتدريب المنظمين بالإضافة إلى مبادرات أخرى لتنمية المهارات، أما جنوب إفريقيا فتتبع نموذج الشبكات والذي يتضمن تقديم مساعدات لتنمية المهارات من خلال شبكة المراكز المحلية لخدمات الأعمال وكذلك تسهيل تأسيس وتطوير كيانات لتقديم هذه الخدمة، أما في الدول الأكثر تقدماً فإن التركيز يكون أكبر على تقديم خدمات تدريبية لأصحاب الأعمال الصغيرة المستهدفة حسب الطلب بالتزامن مع تقديم خدمات استشارية ومعلوماتية أخرى([2]).

5-3 مبررات وجود المشاريع الصغيرة:

The Justifications For the Existence of the Small Enterprises

- بعض الأنشطة يحتاج المبتدئ فيها لرأسمال صغير والمعونة الفنية سهلة.
- رغبة الأفراد بالعمل لحسابهم الخاص (دون شراكات).
- التخصص في بعض العمليات والأنشطة التي تفرزها المشروعات الكبيرة (صناعة الأصبغة والأدوية ....).
- وجود منتجات غير نمطية (ألبسة – الموضة) لا تحتاج لكميات بل لسرعة في التغيير.
- التخصص في بعض الأنشطة المكملة للصناعات الكبيرة أو التي تكون مدخلاً لهل (مكونات صناعة سيارات (رينو)).

---

[1] **المصدر: يوسف مسعداوي- التجارب الدولية في مجال تأطير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – جامعة الجيلاني- سيدي بلعباس- الجزائرة- ص5.**

[2] **مرجع سبق ذكره – KARIM- RIAD**

- انخفاض معدل تشغيل الطاقة الإنتاجية مما يؤدي إلى ضياع مزايا إنتاج الكبير نتيجة الركود وضعف الطلب
- انتشار طريقة الإنتاج على شكل نفقات أو طلبيات.

مرونة المشروع الصغير مقارنة بالكبير:

The Flexibility of the Small Project Compared With the Great Project

إن تفوق المشروع الكبير يرجع إلى بناء طاقات إنتاجية كبيرة حتى تحقق وفرات الحجم الكبير (نسبة النفقات الثابتة على إجمالي التكاليف تنخفض كلما زاد الإنتاج) أما إذا انخفض الطلب (جمود مثلاً) فإن المشروع الكبير سيظل مثقلاً بعبء النفقات الثابتة في حين أن المشروع الصغير وباعتبار أن نسبة التكاليف المتغير إلى الثابتة مرتفعة لذلك فهو يستطيع تعديل تكاليفه وبشكل سريع ليتماشى مع مستوى الأرباح المطلوب (مثل صناعة أزياء السيدات – الموضة ...).

6–3 وفورات المشروع الصغير : Savings of the Small Project

- الاستعانة بالخبراء وليس توظيفها .
- التعاون ما بين عدة مشروعات صغيرة لتحقيق إنتاج أكبر.
- فصل مراحل إنتاج معينة ومنحها لمشروعات متخصصة (إنتاج أنواع محدودة من الأحذية وبيعها في مراكز البيع الكبرى بدل امتلاك مراكز للبيع).
- زيادة إنتاجية العاملين نتيجة تقليل حجم العملية البيروقراطية – تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين (علاقة مباشرة).
- المرونة في سرعة اتخاذ القرارات الإدارية حسب متطلبات السوق.

1. أسئلة صح/ خطأ (TRUE/ FAISE)

خطأ	صح	السـؤال	
√		يوجد عالمياً تعريف موحد للمشروعات الصغيرة	.1
	√	من أهمية وضع تعريف وطني للمشروعات الصغيرة تسهيل جميع البيانات	.2
√		وفق معيار العمالة فالمشروع الصغير يضم من (1-9) عمال	.3
√		معيار معامل رأس المال يعتمد على قسمة رأس المال العامل على عدد العمال	.4
√		لا يعتبر التعاقد من الباطن من الخيارات الاستراتيجية لضمان بقاء عمل المشروعات الصغيرة	.5
	√	من الأدوار التنموية للمشروعات الصغيرة تعبئة المدخرات	.6
	√	تساهم المشروعات الصغيرة في كبح معدلات التضخم في حالات الرواج	.7
	√	من التحديات التمويلية للمشروعات الصغيرة صعوبة زيادة رأسمالها عن طريق طرح أسهم وسندات	.8
	√	من أسباب إحجام المصارف عن منح الائتمان للمشروعات الصغيرة افتقارها لضمانات عينية	.9
√		من التحديات الإدارية للمشروعات الصغيرة صعوبة الحصول على الموارد البشرية	.10

2. أسئلة خيارات متعددة (MULTIPLE CHOICES)

1. **يوصف تعريف المشروعات الصغيرة بأنه:**

A. ذو طبيعة نسبية. √
B. ذو طبيعة تبادلية.
C. ذو طبيعة ساكنة.
D. ذو طبيعة متحركة.

2. **يمكن تعريف المشروعات الصغيرة من حيث:**

A. رأس المال.
B. عدد العاملين.
C. المستوى التكنولوجي.
D. جميع ما ذكر صحيح. √

3. **يعتمد التعريف الوطني للمشروعات الصغيرة على:**

A. استقلالية المشروع. √
B. اتساع الحصة التسويقية.
C. جزئية الإدارة.
D. ارتفاع التكاليف الثابتة.

4. **وفق معيار العمالة فإن المشروع المتوسط يشغّل:**

A. من 1-9 عمال.
B. من 50 – 90 عاملاً. √
C. من 10- 49 عاملاً.
D. من 249 – 300 عاملاً.

5. **تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بحوالي:**

A. 20% من المشروعات في العالم.
B. 40% من المشروعات.

C. أكثر من 90% من المشروعات. √ D. 60% من المشروعات.

6. **<u>من التحديات التمويلية للمشروعات الصغيرة:</u>**

A. طلب ضمان مالي. B. سعر الفائدة. √

C. وجود حسابات مدينة. D. وجود قروض غير مستحقة.

7. **<u>من أسباب إحجام المصارف عن منح الائتمان للشركات الصغيرة والمتوسطة:</u>**

A. عدم توافر عناصر الدراسة الائتمانية. √ B. التكاليف المنخفضة لرأس المال.

C. ارتفاع أسعار الفائدة. D. انخفاض أسعار الفائدة.

8. **<u>من التحديات الإدارية للمشروعات الصغيرة:</u>**

A. ضعف المعلومات. √ B. ضعف الأداء.

C. ضعف الإنتاجية. D. ضعف الموارد البشرية.

9. **<u>من وفورات المشروعات الصغيرة:</u>**

A. العتلة المالية. B. التكاليف الثابتة المرتفعة.

C. الاستعانة بالخبراء بدل توظيفها. √ D. التكاليف المتغيرة المنخفضة.

3 – أسئلة قضايا للمناقشة:

<u>السؤال الأول:</u>

- ما هي محددات التعريف الوصفي للمشروع الصغير والمتوسط؟.

مدة الإجابة /15/ دقيقة– الدرجات /15/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /3–7/

<u>السؤال الثاني:</u>

- ما هو معيار التنظيم في تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟.

مدة الإجابة /15/ دقيقة– الدرجات /15/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /3–7/

<u>السؤال الثالث:</u>

- ما هو التعاقد من الباطن كخيار إستراتيجي لضمان بقاء عمل المشروعات الصغيرة؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق– الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /3–7/

<u>السؤال الرابع:</u>

- ما هي خصائص الشركات الصغيرة ؟.

مدة الإجابة /15/ دقيقة– الدرجات /15/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /3–2/

<u>السؤال الخامس:</u>

- ما هو الدور التنموي للمشروعات الصغيرة من ناحية دعم وتحسين ميزان المدفوعات؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق– الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /3–2/

السؤال السادس:

- ما هي التحديات التمويلية للمشروعات الصغيرة على صعيد التجربة العربية؟.
- مدة الإجابة /15/ دقيقة- الدرجات /15/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /3-4/

السؤال السابع:

- ما هي مبررات وجود المشاريع الصغيرة ؟.

مدة الإجابة /20/ دقيقة- الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /3-5/

مراجع الفصل الثالث: the references

1. إيمان صالح عبد الفتاح- ندوة تطوير إدارة المشروعات- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة 10-2006/9/14.
2. نبيل جواد- إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- Gestion Des P.M.E المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع – بيروت 2007.
3. محمد محروس اسماعيل- اقتصاديات الصناعة والتصنيع- مؤسسة شباب الجامعة- الإسكندرية 1992.
4. محمد خالد المهايني- مادة ماجستير مالية ومصارف- المعهد العالي لإدارة الأعمال – هيبا 2007.
5. بلال خلف السكارنة- الريادة وإدارة منظمات الأعمال دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان – الأردن2016
6. محمد هيكل- مهارات إدارة المشروعات الصغيرة ،2003.
7. محمد البلتاجي- صيغ مفتوحة لتمويل المنشآت الصغيرة والمعالجة المحاسبية لصيغة المشاركة المنتهية بالتمليك- المؤتمر السنوي الثاني عشر- الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية- الأردن – عمان 29-2005/5/31.
8. ماجدة العيطة- إدارة المشروعات الصغيرة. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان – الأردن2016
9. كليفورد م ببرمباك- رئيس إدارة الأعمال التجاري الصغيرة – تحرير د. رائد السمرة- مركز الكتب الأردني- عمان 1989.
10. يوسف سعداوي- التجارب الدولية في مجال تأطير الشركات الصغيرة والمتوسطة- جامعة الجيلاني سيدي بلعبا- الجزائر.
11. جميل شلبي- دور حاضنات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الإبداع العربي- مجلة أفان اقتصادية- المجلد 26- العدد 15- اتحاد غرف التجارة والصناعة في الإمارات العربية 2005.

الفصل الرابع: إنشاء وتقييم المشروع الصغير:

Creation and Evaluation of the Project

عنوان الموضوع: إنشاء وتقييم المشروع الصغير:

Creation and Evaluation of the Project

كلمات مفتاحية: المشاريع الصغيرة – خطة إنشاء المشروع الصغير– الفرصة الجيدة– دراسة جدوى المشروعات الصغيرة– الدراسة التسويقية– الدراسة الفنية– الدراسة المالية– المؤشرات الاقتصادية للمشروع– نقطة التعادل– مدة استرداد رأس المال– معدل العائد على الاستثمار– صافي القيمة الحالية– معدل العائد الداخلي– تحليل الحساسية.

ملخص الفصل: يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي في مخرجات عمل الريادي وهو انجاز المشروع من خلال مراحل الإنشاء والتقييم المطلوبة لمشروعه الصغير حيث يتناول أولاً موضوع فكرة المشروع الصغير وخطة العمل المطلوبة ومن ثم مراحل تأسيس المشروع والعناصر الأساسية لتقييم المشروع الصغير متضمناً مراحل إعداد الدراسة المتكونة من الدراسة التسويقية إلى الدراسة الفنية، وأخيراً الدراسة المالية التي تظهر من خلالها مؤشرات الربحية التجارية للمشروع.

المخرجات والأهداف التعليمية: the output and the educational goals

1. التعرف على مراحل تأسيس المشروع الصغير.
2. العناصر المطلوبة لتقييم المشروع.
3. الوصول إلى تفاصيل دراسة الجدوى التسويقية.
4. التعرف على جوانب دراسة الجدوى الفنية.
5. التعمق في مراحل الدراسة المالية.
6. الحكم على مؤشرات ربحية المشروع.

مخطط الفصل: the chapter scheme

4-1 مراحل تأسيس المشروع. stages of the project establishing

4-2 العناصر الأساسية لتقييم المشروع الصغير ودراسة الجدوى الأولية.
the basic elements of evaluation of the small project and the initial feasibility study

4-3 الدراسة التسويقية. the marketing study

4-4 الدراسة الفنية. the technical study

4-5 الدراسة المالية. the financial study

4-1 مراحل تأسيس المشروع establishment stages of the project

أولاً: مرحلة التعرف على الفرص الاستثمارية

Stage of identifying investment opportunities

الفرصة الاستثمارية : هي المجال الذي يتمتع فيه المشروع بميزة تنافسية في الأسواق التي يقوم بخدمتها عن باقي المنافسين .

(هناك العديد من الأفكار الجيدة و الجديدة و لكنها قد لا تصلح لمشروع ناجح ، لأسباب مالية – قانونية ..)

خصائص الفرصة الجيدة: The Properties of the Good Opportunity

- توقع امتلاك عدد مقبول من الزبائن
- توقع تحقيق الربح المنتظم و المستمر
- توقع القدرة على سداد الالتزامات المالية بشكل منتظم
- توقع القدرة على الاستمرار في الظروف الصعبة

مصادر أفكار المشروعات : Sources of the Projects Ideas

مصادر داخلية: Internal Sources

- مبادرات القطاع العام (هيئات الاستثمار)
- مبادرات القطاع الخاص (غرف التجارة و الصناعة و الزراعة ......)
- استقصاء آراء خبراء المكاتب الاستثمارية المحلية
- البحوث و الدراسات في الجامعات و مراكز البحوث
- أفكار مشروعات مطروحة في الماضي و غير منفذة لعدم توفر مقومات نجاحها في الماضي

- دراسة ميزانية الأسرة و نمط الاستهلاك

- احتياجات المستهلكين من خلال الأبحاث السوقية

- العصف الفكري لأصحاب الأعمال

مصادر خارجية: External Sources

- مسوحات ودراسات الهيئات الإقليمية والدولية المتخصصة

- دراسات فرص الاستثمار الإقليمية والدولية

- خبراء منظمات التمويل الدولية والإقليمية

ثانياً : مرحلة غربلة أفكار المشروعات: Stage of Sifting the Projects Ideas

وتهدف إلى إسقاط المشروعات التي لا يتوقع نجاحها بصورة مبدئية و ثم الغربلة من خلال:

استبعاد فكرة المشروع إذا كانت تحتوي إحدى الخصائص التالية غير المرغوب بها:

1- عدم وجود سوق محتمل للسلعة محلياً أو خارجياً

2- عدم توفر المواد الأولية و صعوبة و تكلفة استيرادها

3- نقص المزايا التنافسية من الناحية السعرية أو المواصفات الفنية مقارنة بالمنتجات أو الخدمات المحلية أو المستوردة

4- المشروع غير سليم فنياً و غير ملائم تكنولوجياً

5- التعارض مع قوانين حماية البيئة المحلية

6- عدم توفر كوادر فنية أو إدارية كافية

7- عدم ملائمة السياسات الضريبية و سياسة الأسعار على نجاح المشروع

العوامل المؤثرة في تحديد مشروع معين :

1- المعرفة و الخبرة من قبل صاحب العمل في نواحي متعددة من المشروع إنتاجاً و تسويقاً

2- المهارة في مجال العمل من قبل الريادي صاحب الفكرة (مهنية- إدارية - مالية - تسويقية)

3- توفر الموارد المالية المطلوبة و إدراك الحاجة لبعض الوقت لتحقيق الإيرادات (تمويل ذاتي أو قرض)

4- القدرة على التميز في إنتاج سلعة أو خدمة بطريقة جديدة منافسة للآخرين

طريقة تحديد الفرص الاستثمارية

1- إعداد قائمة بالمنتجات أو الخدمات المفقودة في المنطقة.

2- إعداد قائمة بالمنتجات أو الخدمات التي توجد صعوبة في الوصول إليها أو غير ملائمة لحاجات الناس (مصبغة ملابس جيدة).

3- زيارة المنطقة التجارية أو البلدة و التعرف على المنشآت الصغيرة القائمة و إعداد قائمة بالمشاريع غير المتوفرة.

4- زيارة المعارض التجارية للحصول على أفكار و خدمات جديدة.

4-2- العناصر الأساسية لتقييم المشروع الصغير: The basic elements to evaluate the small project

التفكير في المشروع واكتشاف الفرص التسويقية .... كيف ؟

- دراسة اتجاهات الطلب على بعض السلع أو الخدمات
- اتجاهات الدولة نحو التنمية
- تقييم الأفكار الخاصة بتقديم سلع جديدة وتحديد مدى نجاحها

الدراسة التسويقية وتتضمن :

- توصيف السوق
- تقدير حجم المعروض من السلعة (العرض= الإنتاج المحلي + الاستيراد – التصدير)
- تقدير حجم الفجوة بين العرض والطلب
- تقدير نصيب المشروع من الفجوة التسويقية
- تحديد البرنامج التسويقي اللازم لتسويق نصيب المشروع من الفجوة التسويقية

الدراسة الفنية وتتضمن :

- اختيار موقع المشروع

- تحديد العمليات الصناعية والمعدات والآلات اللازمة
- تخطيط الطاقة الإنتاجية
- تحديد المواد الخام ومستلزمات الإنتاج اللازمة

الدراسة المالية وتتضمن:

- دراسة التكاليف والاستثمارات اللازمة
- الإيرادات المتوقعة
- مصادر التمويل
- ربحية المشروع

أ. القرار هل يقبل

ب. البدء في إنشاء المشروع والحصول على التراخيص اللازمة

مرحلة التقييم :

يعتمد التقييم على معرفة مقدار صحة و نجاح المشروع من حيث التمويل و العائد المتوقع من قبل المستثمرين

مرحلة التنفيذ و التشغيل : و تتضمن :

1- المتطلبات البيئية للمشروع : غير مضرة للبيئة

2- المتطلبات القانونية : الشكل الذي تختاره لاكتساب الصفة القانونية للمشروع

1- منشأة فردية

2- شركات أشخاص (تضامنية – توصية بسيطة – محاصة)

3- شركات محدودة المسؤولية

4- شركات مساهمة

العوامل المؤثرة على التمويل :

- قيمة الفائدة و طريقة احتسابها

- شروط التسديد و ما يترتب على عدم التسديد

- ضمانات القروض

- شروط أخرى (ضريبة استخدام القرض كشراء الأراضي و المعدات ....).

<u>إجراءات تأسيس الشركات في سورية وفق شركات الأشخاص:</u>

شركات التضامن:

عقد تأسيس رسمي يتضمن:

- اسم الشركة و مركزها الرئيسي.

- أسماء الشركاء و عناوينهم و جنسياتهم .

- تاريخ العقد و مكانه.

- الغرض من الشركة.

- مقدار رأس المال و حصة كل شريك و حقوقه و التزاماته و إذا لم تحدد حصة كل شريك اعتبرت حصص الشركاء متساوية.

- أسماء الشركاء المكلفين بإدارة الشركة و التوقيع عنها.

- مدة الشركة.

يتم شهر الشركة عن طريق إيداع نسخة من العقد في ديوان المحكمة البدائية المدنية في منطقة مكان الشركة بالإضافة للسجل التجاري.

يقدم طلب التسجيل وتصريح بتأسيس الشركة موقعاً من الشركاء المفوضين بالتوقيع إلى مديرية.

التجارة الداخلية التابعة لوزارة الاقتصاد وفق نموذج يضم معلومات مشابهة لعقد التأسيس .

ويرفق بالطلب :

- عقد إيجار المكان أو سند ملكية

-قرار صناعة (سجل صناعي) إذا كانت المنشأة صناعية

- سند تعهد غير موظف لكل شريك

- لا حكم عليه

- صورة عن البطاقة الشخصية

ثم بعد ذلك إجراء الكشف الحسي و منح الشركة شهادة (سجل تجاري) نستطيع بعدها التسجيل في غرفة التجارة أو الصناعة .

- شركات التوصية البسيطة : مشابهة للسابق

- شركات المحاصة : لا تحتاج إلى توثيق أو شهر أو تسجيل في السجل التجاري و تعتبر قائمة بمجرد الاتفاق على تأسيسها

الثبوتيات المطلوبة للتسجيل في غرف التجارة للشركات:

1- عقد شركة مصدق

2- سجل تجاري مصدق

3- خلاصة سجل عدلي (غير محكوم) (لكل من الشركاء المتضامنين)

4- صورة عقد إيجار مصدق مرفق به سند ملكية أو إخراج قيد عقاري باسم المؤجر أو سند تمليك باسم راغب التسجيل

5- صورة البطاقة الشخصية

6- صورة شخصية لكل شريك

7- كتاب من نقابة مقاولي البناء (بالنسبة للمتعهدين)

8- كتاب من المؤسسة العامة للمعارض و الأسواق الدولية (للذين يمارسون إقامة المعارض و تنظيم المعارض)

9- كتاب من وزارة السياحة (للذين يمارسون مهنة السياحة و السفر)

10- وثيقة من نقابة المهندسين (فيما إذا كان أحد الشركاء مهندساً)

11- طلب انتساب من الغرفة، ثم يتم إجراء الكشف من قبل موظف الغرفة وتسجل بعدها في الدرجات من 4 ولغاية الممتازة حسب ملاءة الشركة و قدمها

دراسة الجدوى الأولية : the primary feasibility study

هي وسيلة عملية وعلمية توضح للمستثمر إمكانيات أو احتمالات النجاح أو الفشل المبدئي قبل الاستغراق في التفاصيل المختلفة القانونية التسويقية والمالية .

إن الفرق الجوهري بين الدراسة الأولية والنهائية يتركز بدرجة تفصيل المعلومات والتعمق في مناقشة بدائل المشروع.

عناصر الدراسة الأولية: Elements of the Initial study

أولاً : تحليل الطلب و دراسة السوق: The Demand Analysis and the Market Study

– تحديد المستهلك المرتقب للسلعة أو الخدمة و تحديد خصائصه (نهائي – وسيط).

– وصف الخصائص الأساسية للسلعة أو الخدمة والعوامل المتوفرة والسلع المكملة.

– وصف للسوق الحالية و المتوقعة :

– مكان الإنتاج الحالي.

–عدد المشاريع المماثلة .

– حجم الإنتاج الكلي والصادرات والواردات.

– حجم الاستهلاك المقدر منها حالياً والمتوقع مستقبلاً.

– الأسعار.

ثانياً: تحديد مدى توفر المدخلات الأساسية (المواد الخام و الوسيطة و المياه و الطاقة) ومصادرها وأسعارها

ثالثاً: تحديد طرق الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة والموقع المناسب (توفر الطاقة – القرب من الأسواق – تكلفة النقل)

رابعاً: تقديرات التكلفة والإنتاج:

– تقدير مبدئي لتكلفة الأسعار (رأس المال العامل).

– التكاليف التشغيلية المطلوبة.

– تقدير الأرباح المتوقعة استناداً للتقديرات و حصة المشروع من السوق.

– اختبار معدل العائد البسيط = متوسط الربح السنوي/ تكاليف الاستثمار=100.

ينصح بعدم الخوض بالمعايير المالية الأخرى.

مصادر المعلومات اللازمة للدراسة الأولية:

The Necessary Information Sources For the Initial Study

بالنظر لكون الدراسة الأولية لا يتطلب إعدادها وقتاً طويلاً فإن البيانات و المعلومات التي يمكن تجمعها توصف بأنها معلومات موجزة و مختصرة و لكنها ذات دلالات كبيرة فمن خلالها سيتحدد مدى جاذبية الفكرة للاستثمار و بالتالي الاستمرار في الدراسة التفصيلية .

يمكن الاستفادة من: تقارير – نشرات غير رسمية من هيئات استثمار حكومية – غرف التجارة والصناعة – جمعيات علمية – مقابلات مع شركات مماثلة ومستهلكين محتملين.

3-4 الدراسة التسويقية:The Marketing Study

هي خطة متكاملة لتسويق السلعة .

لماذا نبدأ بالدراسة التسويقية لأن المشكلة الآن لم تعد مشكلة إنتاج بل مشكلة تسويق وبيع هذا الإنتاج.

لذلك الدراسة الفنية تعتمد على الدراسة التسويقية (لتصميم المشروع بالحجم الأمثل):

التسويق: هو البحث عن حاجات الزبون (المستهلك).

أما البيع فهو إقناع المستهلك أو الزبون بشراء السلعة، ويمر بـ 3 مراحل:

- تسوق نفسك.
- تسوق شركتك.
- تسوق منتجك.

الفرق بين التسويق والبيع

التسويق : تنظيم موارد الشركة بحيث تحقق حاجات الزبائن

البيع: إقناع الزبون بشكل مباشر لشراء منتجك.

عناصر الدراسة التسويقية:

الطلب – العرض – المنافسة والمنافسين – الأسعار – البيع والتوزيع – الترويج والإعلان – الزبائن المنتج .

1- المنتج the product

خدمة أو سلعة محسوسة أو غير محسوسة يمكن أن يحصل عليها المستهلك من خلال عملية تبادل نقدية أو عينية، وتصنف المنتجات إلى:

أ- منتج مادي (السلعة)

ب-منتج غير مادي (الخدمة)

دورة حياة المنتج the product lifecycle

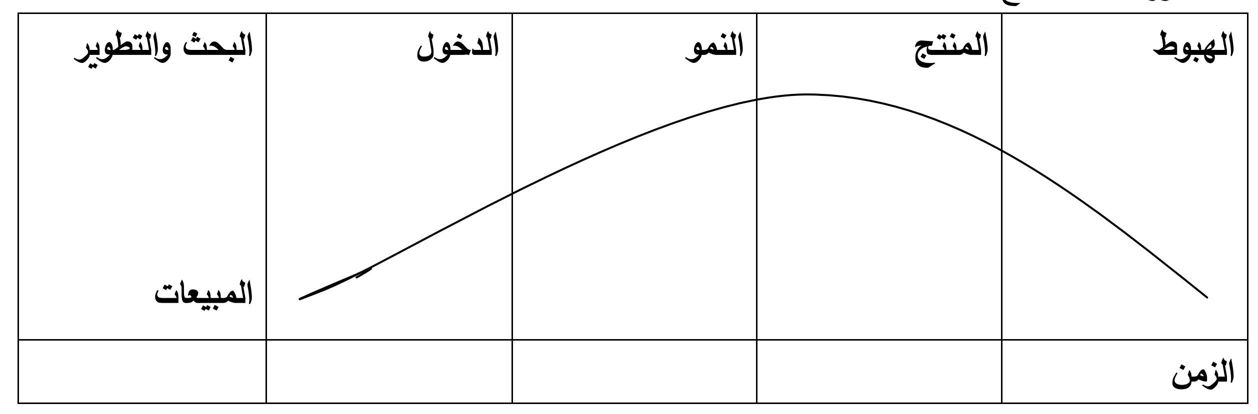
المرحلة الأولى (إطلاق المنتج (الدخول))

المرحلة الثانية (نمو المنتج)

المرحلة الثالثة (استقرار المنتج)

المرحلة الرابعة (موت المنتج (هبوط))

- دورة حياة المنتج



تسويق الخدمة the service marketing

ما هي الخدمة؟

هي جهد مبذول لتزويد الآخرين بمنافع غير مادية (غير ملموسة).

هي أفكار... هي معلومات... هي منافع نستفيد منها عند استخدامها و تنتهي لحظة استهلاكها...كيف؟

- الإقامة في فندق: تتم الاستفادة من منافع الخدمة عند الإقامة و تنتهي الخدمة بعد المغادرة مباشرة.

- المشاركة في المعرض: تتم الاستفادة طيلة فترة المعرض و تنتهي بنهايته.

- **أسباب فشل المنتجات**

❖ 18% أسباب مالية (ضعف التمويل).

❖ 32% أسباب فنية (تقنية –مكائن يدوية قديمة لا تلبي حاجة المنتج والسوق)

❖ 50% أسباب تسويقية (عدم دراسة السوق، عدم معرفة حاجات السوق، عدم دراسة المنافع، ضعف الدعاية، خطأ في تقدير التكاليف، أسعار غير مشجعة)

إذن أصبح التسويق صمام الأمان..

2- السعر price

أي قيمة ما يدفعه المستهلك لشراء المنتج أو الخدمة، وعند التسعير تؤخذ الاعتبارات التالية:

- تغطية التكاليف
- مناسبته لأكبر شريحة من المستهلكين ليحفزهم على الشراء.
- أن لا يكون منخفض بشكل كبير حتى لا يعكس سمعة أو مستوى جودة متدني
- أن يتناسب مع أسعار السلع المشابهة.

كيف نسعر منتجاتنا؟

دراسة أسعار المنتجات المماثلة والسعر الذي نبيع به منتجاتنا

هناك نظريتان في السعر:

➢ **سياسة القشط (الحصد):** the skimming policy (reap)

وهي طرح المنتج بسعر عالي في البداية و خفضه تدريجياً مع انخفاض تكاليف التصنيع(خبرة عالية في الإنتاج).

➢ **سياسة الاختراق:** the penetration policy

تبدأ بسعر منخفض و تتبع عندما يكون الهدف البيع بكميات كبيرة.

3- **الزبائن** the customers

هم مجموعة الأفراد أو الجماعات ممن لديهم احتياجات لمنتج معين و يرغبون في شرائه ولديهم القدرة على دفع ثمنه واتخاذ قرار الشراء.

كيفية المحافظة على الزبائن الحاليين من خلال: (احترام المواعيد- بناء الثقة المتبادلة- الصدق والأمانة- الوفاء بالوعود- احترام الزبون- معالجة الشكوى فوراً- مساعدته في تطوير مبيعاته).

كيفية الوصول إلى زبائن جدد:

- تحديد الزبائن غير الفعالين.
- تحديد الزبائن الجدد.
- زيارة خاصة مع المسؤول المباشر إلى الزبائن.
- عرض أصناف قوية و مشجعة.

4- المنافسون the competitors

هم الأشخاص أو المشاريع التي تنتج منتجات مشابهة لما ينتجه المشروع، وتقوم ببيع منتجاتها في المناطق نفسها التي يسوق فيها المشروع منتجاته.

5- البيع والتوزيع selling and distribution

<u>يعرف البيع</u> على أنه العرض المقنع للسلعة أو الخدمة والذي يدفع المستهلك للشراء، ومن إجراءات البيع الهامة:

- ✓ معرفة حاجات زبائن المنشأة من تجار جملة و تجزئة و تلبية طلباتهم بأسرع وقت ممكن.
- ✓ تزويد المستهلكين بخصائص السلعة و حسناتها.
- ✓ معرفة أساليب التغليف والتعبئة المناسبة.
- ✓ المقدرة على جذب الانتباه وإثارة الرغبة لدى المستهلكين.
- ✓ التعرف على الشكاوى المقدمة من الزبائن و معالجتها بسرعة
- ✓ تقديم خدمات ما بعد البيع.
- ✓ توفير الصفات الشخصية التي تلعب دوراً أساسياً في نجاح مهمة البيع و تتضمن (المظهر الحسن، البشاشة، الثقة بالنفس، القدرة على الاستماع، القدرة على الإقناع)

6- الترويج the promotion

هو مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تشجيع المستهلكين على شراء منتجات المشروع

<u>أهداف الترويج</u>

- لإثارة رغبة المستهلك.

- خلق صورة جميلة لدى المستهلك عن المنتج أو الخدمة.
- إقناع الزبون بالشراء.
- تعزيز الولاء للماركة.

من أهم وسائل الترويج

- الإعلان: تكرار الرسالة يؤدي إلى إقناع المستهلك بعملية الشراء.
- البيع الشخصي: حيث تكون المعلومات أكثر تفصيلاً وأكثر قدرة على الإقناع
- الدعاية (الإشهار والنشر): يتم غالباً دون دفع أجر.
- المعارض: عن طريق المشاركة بالمعارض المحلية والأجنبية وتوزيع الكتالوجات الخاصة بالمنتج.
- التغليف: كأداة الدعاية حيث يجذب شكل الغلاف انتباه المستهلكين ويزيد من طريق إعادة استخدامه في عدة أغراض
- الحسومات العينية المجانية، الهدايا

ما هو الإعلان؟

هو نشاط أو أسلوب ترويجي عن سلعة أو خدمة للتأثير في الآخرين.

<u>لماذا الإعلان؟</u>

- ❖ التعريف بالاسم والمواصفات والخدمات.
- ❖ استمالة مشاعر الزبون و إثارة اهتمامه.
- ❖ ترغيب الزبون للتعامل مع المنتج.
- ❖ إعطاء انطباع جيد عن قوة الشركة و سمعتها.
- ❖ تنشيط المبيعات.
- ❖ دفع الزبون للشراء أو التعامل.

وسائل الاتصال

مندوبي المبيعات ⟸ **شخصي**

غير شخصي: الإعلان – الترويج – العلاقات العامة

4-4 الدراسة الفنية the technical study

- تأتي بعد الدراسة التسويقية وتعتمد عليها لتصميم المشروع بالحجم الأمثل.
- تشتمل على دراسة الجانبيين الإنتاجي والفني للحكم على قدرة المشروع فنياً على إنجاز المطلوب منه (إنتاج سلعة أو خدمة أو الأهداف الأخرى التي أقيم المشروع من أجل أجلها).
- تحديد التكاليف التي ينبغي أن ينفقها المشروع للحصول على مخرجاته من سلع وخدمات.
- تقدير العمر الاقتصادي للمشروع، ويتعين التفرقة بين العمر الإنتاجي (الافتراضي) للمشروع والعمر الاقتصادي له.

– العمر الإنتاجي: يشير إلى الفترة التي يكون فيها المشروع قادراً على الإنتاج مع استمرار عملية الصيانة بغض النظر عن العائد الاقتصادي الصافي المحقق منه.

– العمر الاقتصادي: يشير إلى الفترة التي يكون فيها تشغيل المشروع مجدٍ اقتصادياً.

وتتضمن الدراسة العناصر التالية:**(موقع المشروع – العمليات الإنشائية – العمليات الإنتاجية – العمليات المساعدة – مستلزمات الإنتاج – تخطيط القوى العاملة).**

أولاً: تحديد موقع المشروع:

- يرتبط تحديد موقع المشروع بشكل وثيق ومباشر بنوعية الصناعة وطبيعة المنتجات المراد تصنيعها.
- يجب تحديد أهم الخصائص المطلوب توافرها في الموقع إضافة إلى تقدير التكاليف المرتبطة بها.
- تقوم الجهات الحكومية في بعض الدول بتحديد مواقع المشاريع ومساحاتها (مدن صناعية، مدن سياحية،.....)، وفي دول أخرى يتحتم على المستثمر الصناعي أو السياحي تدبير الأرض اللازمة له بنفسه.

➢ **أهم العوامل المؤثرة في تحديد الموقع الملائم للمشروع: The most important influencing Factors in Determining the Appropriate Location for the Project**

1. **طبيعة المشروع نفسه:** يتم اختيار الموقع بحسب طبيعة المشروع فالمشروعات السياحية عادة ما تقام في مناطق معينة كالشواطئ أو المناطق الأثرية، أما المشروعات الملوثة للبيئة فتقام في مناطق بعيدة عن العمران السكاني حيث لا يتأثر السكان بالملوثات الناتجة عنها (مشروعات الثروة الحيوانية).

2. **طبيعة التربة:** تتطلب بعض المشاريع تربة من نوع خاص كالمشاريع الزراعية، أو المشاريع الضخمة التي تعتمد على آلات ومعدات ثقيلة، تحتاج إلى أرض صلبة قادرة على حملها دون مشاكل. لذا لابد من اختيار التربة التي تتلاءم مع طبيعة المشروع.

3. **القرب من مصادر الطاقة:** فالمشاريع التي تعتمد بشكل كبير على الطاقة الكهربائية يجب أن تكون بالقرب من محطات توليد الطاقة (مشروعات التعدين، الصناعات الكيماوية،..).

4. **القرب من المواد الأولية :** يوفر بناء المشروع القريب من المواد الخام والمواد الأولية اللازمة للإنتاج كثيراً من تكاليف النقل والشحن، وكذلك بالنسبة.

5. **القرب من اليد العاملة:** توافر العمالة المؤهلة والمدربة والقرب منها.

6. **القرب من أسواق التصريف (التسويق):** هناك بعض المنتجات التي لا تحتمل التخزين أو البقاء لفترات طويلة، وبالتالي شحنها لفترات طويلة قد يؤثر على جودتها ونوعيتها.

ثانياً: العمليات الإنشائية:The Construction Processes

- وتشتمل هذه المرحلة على وصف الأصول التي سيقتنيها المشروع لإتمام عملياته الإنتاجية من أبنية وإنشاءات ومرافق، وتقسم على النحو التالي :

1. **المباني الإنتاجية:** وتكون مخصصة للآلات والمعامل.
2. **المباني الخدمية**: مثل الورش والمستودعات والمخازن.
3. **مباني ومرافق إدارية.**
4. **مباني ومرافق سكانية:** للعاملين وملحقاتها.

ثالثاً: العمليات الإنتاجية:The Productive Processes

- ويتم في هذه المرحلة تحديد الأعمال الصناعية اللازمة للإنتاج (الفن الإنتاجي)، ومن ثم يبدأ اختيار الآلات والمعدات والتجهيزات التي يحتاجها المشروع، يليها التصميم الداخلي للمشروع.

أ- **اختيار الفن الإنتاجي:** تكمن أهميته في المقارنة بين كافة البدائل والحلول المقترحة للعمليات الإنتاجية، ودراستها واختيار الأفضل منها؛ بهدف الحصول على أعلى عائد ممكن من الاستثمارات الموظفة في ظل الظروف المحيطة بالمشروع، ويتم بناءً عليه اختيار الآلات والمعدات اللازمة.

هل الآلات والمعدات كثيفة رأس المال أم كثيفة العمالة ؟

ب- **اختيار الآلات والمعدات:** طاقتها الإنتاجية، مرونتها، توافقها وعدم حدوث اختناقات في الإنتاج...

ج- **التصميم الداخلي للمصنع:** يبدأ الترتيب الداخلي للمصنع بعد اختيار الآلات وفق طريقة من الطرق التالية:

1. **<u>الترتيب حسب خط الإنتاج المتسلسل:</u>** توضع التجهيزات وفقاً لتتالي العمليات، بحيث تتحرك المواد الأولية من بداية الخط وتتقدم إلى الآلة التالية حتى تصل في نهايته على شكل سلعة نهائية.
2. **<u>الترتيب الوظيفي:</u>** ويتم من خلال تحديد أقسام متخصصة، يتضمن كل قسم نوع من العمليات، وكل مجموعة من الآلات ذات الوظائف المتشابهة تشكل قسماً واحداً.
3. **الترتيب المجموعي:** ويتم ترتيب الآلات على شكل مجموعات تمثل الوضع الوسط بين النوعين السابقين.

رابعاً: العمليات المساعدة: The Help Processes

ويتم في هذه المرحلة:

- إعداد الجدول الزمني اللازم لتركيب الآلات والبدء بإنتاج السلعة التجريبية.
- إجراءات الأمن الصناعي، والصحة والسلامة المهنية.
- تأمين المصنع ضد السرقة والحريق والكوارث الأخرى.

خامساً: مستلزمات الإنتاج:The Production Requirements

لتحديد مستلزمات الإنتاج لابد من الأخذ بالاعتبارات التالية:

1. **<u>تصنيف المواد والمدخلات</u>** المطلوبة لعملية الإنتاج:
   - سلعية (أولية، نصف مصنعة، مصنعة).
   - خدمية (ماء، كهرباء، وقود، ..).
   - اليد العاملة.
2. **<u>تحديد خصائص ومواصفات مستلزمات الإنتاج</u>** من حيث: الكميات المطلوبة، الخصائص، الجودة، مصادرها محلية أم خارجية، سهولة أو صعوبة الحصول عليها، سعر الوحدة. طرق الإمداد، والعادم المتوقع منها، الإحلال والبدائل. وقت التوريد، وطاقة التخزين...

سادساً: تخطيط القوى العاملة: The Manpower Planning

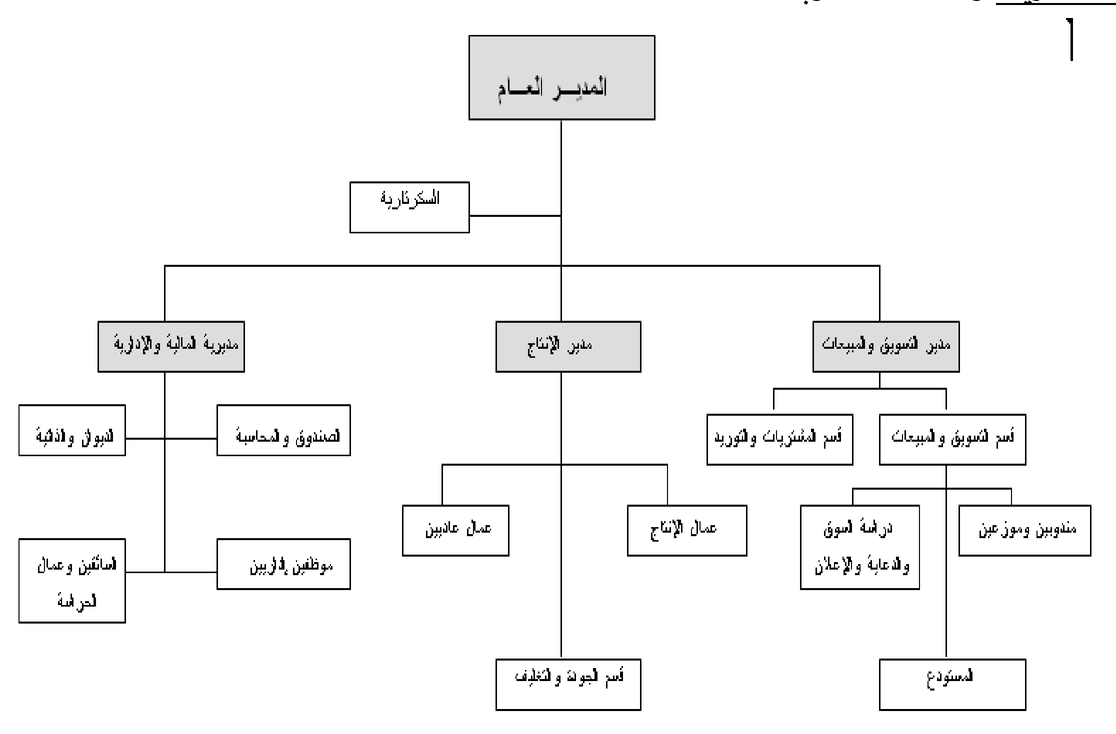
- ويتم تخطيط القوى العاملة وفق المراحل التالية:

1. تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع: وصف التنظيم ووضع خريطة له (الهيكل الإداري للمشروع) وتحديد أهدافه.

2. توصيف الوظائف في المشروع: تحديد مواصفات وشروط شغل الوظائف الإدارية والقيادية والفنية في المشروع، وتحديد الأجور لكل وظيفة وميزاتها.

3. تحديد احتياجات المشروع من الكفاءات الإدارية والفنية من حيث: العدد، والكفاءة، والمؤهلات والخبرة، وذلك بالنسبة لمختلف المستويات الإدارية للمشروع. مدى توفر العمالة المطلوبة في السوق المحلية أو جلبها من الخارج

4. خطط التدريب والتأهيل المطلوبة.



الهيكل الإداري للمشروع

5-4 الدراسة المالية: The Financial Study

- تعد مرحلة الدراسة المالية آخر مرحلة من مراحل دراسات الجدوى الاقتصادية.

- تشتمل على مقارنة الإيرادات السنوية مع التكاليف السنوية توصلاً إلى تحديد المؤشرات الاقتصادية والمالية للمشروع، ومعرفة هل هو رابح أم لا.

- الفرق بين الدراسة المالية والتقويم المالي:

إن الدراسة المالية كما هو الحال في الدراسة التسويقية والفنية تتم قبل بدء الاستثمار في المشروع، أما إذا أجريت بعد إقامة المشروع أو البدء به؛ فإنها تسمى تقويماً مالياً أو اقتصادياً للمشروع، والحقيقة أن المفهومين متداخلان إلى درجة يصعب الفصل بينهما.

- **تهدف الدراسة المالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:**

- ما هي تكاليف المشروع الاستثمارية وكذلك تكاليف التشغيل السنوية الثابتة والمتغيرة له؟
- هل المشروع مربح أم لا (هناك جدوى من الاستثمار به أم لا)؟

من خلال مؤشرات اقتصادية دقيقة وتحليلات الحساسية

- ما هي مصادر تمويل المشروع والتدفقات النقدية المتوقعة خلال العمر الافتراضي للمشروع؟
- ذاتي – مشاركة – قروض – مساهمة
- قروض: حكومية و أوربية – خاصة: تقليدية وإسلامية

- **عناصر الدراسة المالية:Elements of the Financial Study**

على الرغم من اختلاف المعلومات والبيانات وتداخلها من مشروع إلى آخر، وأن ما يستخدم أو يطبق في مشروع قد لا يستخدم في مشروع أخر، إلا أن عناصر الدراسة المالية تبقى متشابهة، ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

أ- التكاليف الاستثمارية أو الرأسمالية.

ب- تكاليف التشغيل السنوية.

ت- التحليل المالي ومؤشرات المشروع الاقتصادية.

أولاً: التكاليف الاستثمارية أو الرأسمالية: The Investment Costs (Or capitalism)

(وهو ما يعرف عادة برأس المال) ويشير إلى الأصول الثابتة والمتداولة في المشاريع، ويتألف في دراسات الجدوى من:

- رأس المال الثابت (الأصول الثابتة).
- رأس المال العامل.

❖ **رأس المال الثابت:**

ويصرف لمرة واحدة قبل بداية الإنتاج، ويخضع للاهتلاك ولا يمكن استرجاعه إلا عن طريق بيع هذه العناصر أو تجديدها.

يتكون رأس المال الثابت من مجموع القيم التالية:

- الأراضي والمباني.
- الآلات والتجهيزات.
- وسائل النقل والانتقال.
- الأثاث والمفروشات.
- نفقات التأسيس.

❖ **رأس المال العامل:**

- التكاليف التي يحتاجها المشروع لدورة إنتاجية واحدة.

يتكون رأس المال العامل من مجموع القيم التالية:

- المستلزمات السلعية أو الإنتاجية.
- السيولة النقدية اللازمة للتمويل الجاري(م. خدمية وأجور)
- المخزون من المنتجات النهائية والذمم المدينة.
- احتياطي طوارئ وارتفاع الأسعار.
- مصاريف أخرى بحسب طبيعة المشروع.

ثانياً: تكاليف التشغيل السنوية: The Annual Operating Costs

يمكن تصنيفها بأشكال كثيرة منها (التكلفة المباشرة، والتكلفة غير المباشرة. التكلفة الثابتة والمتغيرة...... الخ) ووفقاً لنظام المحاسبة الموحد المطبق في سورية فإن هذه التكاليف تصنف إلى:

- **المستلزمات السلعية:** وهي التكلفة التي ترتبط بالعملية الإنتاجية مباشرة مثل: مواد أولية، وقود وقوى محركة للتشغيل، قطع غيار وتبديل، مياه وإنارة، مواد تعبئة وتغليف. وتكون كتلة هذه المستلزمات هي الأكبر في المنشآت الصناعية.

- **المستلزمات الخدمية:** وتشمل المصروفات المساعدة وغير المباشرة مثل: مصروفات الصيانة، نقل وانتقال وسفر، بريد وهاتف وفاكس، تكاليف أبحاث وتجارب. خدمية متنوعة. وتكون هذه المستلزمات الأكبر في المنشآت الخدمية.

- **الأجور والعمالة:** وتشمل رواتب وأجور العاملين في المشروع من إداريين وفنيين، الحوافز والمكافآت، أجور العمالة الموسمية، وتكون هذه الكتلة هي الأكبر في المؤسسات التعليمية والتدريبية.

- **المصروفات التحويلية:** وتضم الضرائب والاهتلاكات وفوائد القروض.

- تصنيف آخر لتكاليف التشغيل السنوية:

- **التكاليف الثابتة**: وهى التكلفة اللازمة لتشغيل المشروع، أي أنها لا تتغير بتغير حجم الإنتاج كإيجار الأرض، الاهتلاكات والرواتب الثابتة، ومصاريف التأمين إن وجدت.

- **التكاليف المتغيرة:** وهي عبارة عن التكاليف المرتبطة بوحدة الإنتاج نفسها، حيث تتغير مع تغير حجم الإنتاج مثل المواد الأولية، حيث أنه كلما زاد الإنتاج ازدادت كميات المواد الأولية المستخدمة؛ وبالتالي تكاليفها، والعكس صحيح، وهذا الكلام ينطبق أيضاً على الأجور المباشرة وكافة التكاليف المتغيرة الأخرى. (ما الفائدة من هذا التقسيم ؟)

ثالثاً: التحليل المالي ومؤشرات المشروع الاقتصادية: The Financial Analysis and The Economic Indicators of the Project

- لبيان الجدوى الاقتصادية من الاستثمار في مشروعٍ ما لا يمكن الاكتفاء باحتساب تكاليفه الاستثمارية والتشغيلية، وإنما هناك مجموعة من المؤشرات والنسب، إضافة إلى بعض الحسابات والقوائم المالية التي تهيئ القاعدة والأسس لاستخلاص المؤشرات الاقتصادية للمشروع ، وتحديد جدواه الاقتصادية بدقة، ومن مضامين التحليل المالي:

1. الحسابات الختامية في المنشآت القائمة.
2. القوائم المالية.
3. المؤشرات الاقتصادية.

❖ الحسابات الختامية (في المنشآت القائمة)

- وهي حسابات تظهر نتائج أعمال المؤسسات بشكل دقيق ومنظم وتنسق على النحو التالي:

– حساب التشغيل: وهو الحساب الذي يظهر تكاليف التشغيل، في حال كانت هناك تكاليف مفصلة للإنتاج وبخاصة تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة.

– حساب المتاجرة: يعتمد على حساب التكاليف ويضم تكلفة المبيعات والبضاعة وما يحمّل عليها. وينتج عن هذا الحساب الأرباح أو الخسائر الإجمالية.

– حساب الأرباح والخسائر: يعتمد على حساب المتاجرة في تحديد الأرباح أو الخسائر الإجمالية، ويعالج التكاليف الإدارية والعامة والأجور والاهتلاكات والفوائد والضريبة... وصولاً إلى الربح الصافي.

– الميزانية العمومية: وهي رصد أو صورة عن وضع المنشأة أو المشروع في وقت ما (غالباً في أخر العام) وتضم الأصول والخصوم، ويلاحظ أن نتيجة حساب الأرباح والخسائر ترحل إليها.

❖ القوائم المالية:

• وهي تنظيم أخر لدخل المنشأة والتدفق النقدي الداخل والخارج إليها، وهي أدوات أو قوائم لغرض التخطيط المالي وحساب المؤشرات وهي كما يلي:

1. بيان أو قائمة الدخل income list.

قائمة الدخـــل

البيان	المبلغ
صافي المبيعات	xxxxx
إجمالي المبيعات – (مردودات المبيعات)	xxxxx
(تكلفة البضاعة المباعة)	(xxxxx)
– المشتريات – (مردودات المبيعات)	xxxxx
– المخزون أول المدة – المخزون نهاية المدة	xxxxx
الربح الإجمالي	xxxxx
(المصاريف التشغيلية)	(xxxxx)
– مصاريف إدارية + عامة + أجور	xxxxx
– اهتلاكات + فوائد وعمولات	xxxxx
الربح الصافي قبل الضريبة	xxxxx
(الضريبة)	(xxxxx)
الربح الصافي بعد الضريبة	xxxxx
الأرباح الموزعة	xxxxx

2. قائمة التدفق النقدي cash flows.

التدفقات النقدية

البيــــان	القيم
التدفق النقدي الداخل	
صافي المبيعات النقدية	××××
الاهتلاكات	××××
قروض	××××
النقدية من مصادر أخرى بيع استثمارات أو أصول	××××
مجموع النقد الداخل	×××× ××××
التدفق النقدي الخارج	
مواد أولية + تكاليف أنتاج أخرى	××××
تكاليف تمويل وقروض	××××
فوائد قروض و عمولات	××××
شراء استثمارات أو أصول	××××
مجموع النقد الخارج	×××× ××××
صــــافي التدفق النقدي ±	×××× ××××
التدفق النقدي المتراكم	×××× ××××

3. قائمة الميزانية budget list.

قائمة الميزانية

البيان	القيم
الموجودات :	
موجودات ثابتة	××××
موجودات متداولة – ذمم مدينة	××××
موجودات غير ملموسة	××××
النقد	××××
المخزون	××××
إجمالي الموجودات	×××× ××××
المطلوبات	
قروض قصيرة الأجل	××××
قرض طويل الأجل	××××
المطلوبات المتداولة – ذمم دائنة	××××
أرباح محتجزة	××××
صافي حقوق المساهمين – رأس المال	××××
إجمالي المطلوبات	×××× ××××

❖ **<u>المؤشرات الاقتصادية للمشروع: economic indicators for the project</u>**

- إن الحكم على العائد الاقتصادي للمشروع، واتخاذ القرار بشأن مدى جدواه أو ربحيته، يتطلب قياس عناصره (الاستثمارية و التشغيلية) من خلال معايير أو نسب لتعطي صورة واضحة عن جدوى المشروع.
- إن المؤشرات الاقتصادية كثيرة جداً وعادة ما يشتق بعض منها بحسب حاجة المشروع، وكثرة المؤشرات تدفع إلى عرض بعضها الذي يستخدم في مجال دراسات الجدوى الاقتصادية:

<u>أولاً: الربح الإجمالي: The Gross Profit</u>

- وهي العوائد أو الفوائد الزائدة عن النفقات بالنسبة للاستثمار، وتحسب العائدات ثم التكاليف خلال العمر الافتراضي للمشروع ثم تطرحان من بعضهما.

الربح الإجمالي = إجمالي الإيرادات – التكاليف (بدون الاهتلاكات)

- وهي الأرباح القابلة التوزيع حيث يستثنى منها الاحتياطيات.

<u>ثانياً: الربح الصافي The net profit</u>

- **الربح الصافي = الربح الإجمالي– الاهتلاكات**
- ويمكن احتسابه لكل سنة من سنوات المشروع أو لسنوات المشروع كلها.

<u>ثالثاً: مدة استرداد رأس المال:</u> Retrieval Period of Share Capital

❖ هي المدة التي تسترد فيها المشاريع تكاليفها الاستثمارية (عدد السنوات اللازمة لاسترداد رأس المال المستثمر).

فترة الاسترداد = <u>رأس المال المستثمر</u>

إجمالي الربح السنوي

- يعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير شيوعاً واستخداماً نظراً لسهولته وتوافر المعلومات اللازمة لاستخدامه، كما يعتبر أكثر ملائمة في حالة المشروعات التي تخضع لعوامل التقلب السريعة وعدم التأكد، أو في حال عدم وجود شعور بالأمان الاقتصادي

<u>رابعاً: معدل العائد على الاستثمار</u> (رأس المال):

The Rate of Return on Investment (The Share Capital)

❖ يعبر هذا المؤشر عن مقدار العائد المتحقق نتيجة وضع رأس مال المشروع في الاستثمار.

معدل العائد على الاستثمار = إجمالي الربح السنوي
رأس المال المستثمر

- المهم في هذا المعيار هو فيما يتعلق بضرورة مقارنة النتيجة المتحصلة مع سعر الفائدة السائدة في السوق. يعتبر المشروع مقبول اقتصاديا عندما تكون النتيجة اكبر من سعر الفائدة السائدة في السوق والعكس صحيح.

خامساً: صافي القيمة الحالية (NPV): The Net Present Value

❖ وهي الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة والقيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة بعد خصمها بسعر الخصم المناسب (معدل الخصم).

صافي القيمة الحالية = القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة (الإيرادات) – القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة (التكاليف)

- ويكون المشروع مجدٍ اقتصادياً إذا كان صافي القيمة الحالية موجباً.

- يتصف هذا المؤشر بالدقة والموضوعية، إضافة إلى أنه يعتمد على خصم التدفقات النقدية وصولا إلى القيم الحالية. كما يعتبر أحد المعايير الدولية التي تستخدم في تقييم المشروعات. إلا أن نقطة الضعف فيه، أنه ينظر إلى العوائد المتحققة، دون الأخذ بعين الاعتبار مقدار رأس المال المستثمر الذي استخدم في تحقيق تلك العوائد.

- كيفية تحديد (**معدل الخصم**) في دولة أو لمشروع ما ؟

- معدل التضخم

- معدل الفائدة

- نسبة المخاطرة

- نسبة خاصة متعلقة بصاحب المشروع

سادساً: معدل العائد البسيط (على المبيعات): Simple Return Rate (on Sales)

❖ يقيس هذا المعدل معدل الربح المحقق على كل ليرة سورية من المبيعات.

معدل العائد البسيط = إجمالي الربح السنوي
إجمالي الإيرادات

- كما تشير إلى نسبة ما تحققه المبيعات من أرباح بعد تغطية تكلفتها وكافة المصروفات الأخرى من مصاريف إدارية وعمومية ومصاريف تمويلية أخرى.

سابعاً: معدل الربحية: The Profitability Rate

- يشير هذا المعدل إلى مدى عائدية وحدة التكلفة المنفقة للحصول على العائد

معدل الربحية = إجمالي الإيرادات – التكاليف
إجمالي التكاليف

- ويشتق من هذه النسبة نسبة أخرى هي:

دليل الربحية = القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة
القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة

ثامناً: نقطة التعادل: The Equality Point

- يقصد بنقطة التعادل، النقطة التي يكون فيها المشروع متعادلاً؛ أي لا ربح فيه ولا خسارة، وعليه أن يجتاز الخسارة إلى الربح إن وجدت.

نقطة التعادل = التكاليف الثابتة
إجمالي الإيرادات – التكاليف المتغيرة

- يركز هذا الأسلوب على دراسة العلاقات بين الإيرادات والتكاليف والأرباح عند مستويات مختلفة من الإنتاج والمبيعات.

تاسعاً: معدل العائد الداخلي (IRR): Internal Rate of Return

- يعرف هذا المعيار بأنه معدل الخصم الذي تتساوى عنده قيمة التدفقات النقدية الداخلة مع قيمة التدفقات النقدية الخارجة. أو هو عبارة عن سعر الخصم الذي يعطي قيمة حالية للمشروع تساوي الصفر. يمكن التعبير عن معدل العائد الدخلي بالصيغة التالية:

القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة = القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة

- ويعد من أفضل وأدق المؤشرات لحساب عائدية الاستثمارات لأنه يأخذ بالحسبان عناصر المشروع كافة، ولا يحتاج إلى معدل خصم محدد يعبر عن تكلفة الفرصة البديلة.

عاشراً : تحليل الحساسية: The Sensitivity Analysis

- ينطوي تقييم أي مشروع استثماري على عدد كبير من التقديرات بما فيها التدفقات النقدية التي يتم على أساسها احتساب مؤشرات الربحية أو معايير تقييم المشروع. وتتأثر التدفقات النقدية بالعديد من العوامل

منها: تغيرات أسعار المواد الأولية، حجم الإنتاج، مستوى الطاقة الإنتاجية، والعمر الإنتاجي للمشروع، زيادة التكاليف، انخفاض الإيرادات، أو أي تغيير يحدث على هذه العوامل سوف تؤثر على نتائج المعايير التي تم حسابها. لذلك يجري تحليل الحساسية لمعرفة مدى حساسية نتائج التقييم (ربحية المشروع) للتغيرات في مختلف العوامل على المشروع.

- بناءً على هذا التحليل يمكن لمتخذ القرار أن يحصل على إجابة عن عدة تساؤلات منها:

1. ماذا يحدث لو انخفض سعر البيع للوحدة، عما هو متوقع ؟
2. ماذا يحدث إذا ارتفعت تكلفة الوحدة المتغيرة عن توقع معين ؟
3. ماذا يحدث لو زادت كلفة الاستثمار المبدئية عن التقدير المتوقع ؟....

أخيراً يمكن القول أن دراسة الجدوى بمراحلها الثلاث التسويقية والفنية (الإنتاجية) والمالية، تؤلف منظومة محكمة تتناول دراسة مدخلات المشروع، عملياته، وتنظيمها من أجل الوصول إلى مخرجات محددة (أهداف محددة) فالدراسة التسويقية تعنى بتحليل سوق السلع المتوقع إنتاجها توصلاً إلى إيرادات المشروع السنوية خلال عمره الإنتاجي، والدراسة الإنتاجية تتناول الجوانب والعمليات الفنية المطلوبة توصلاً إلى تحديد التكاليف التي ينبغي إنفاقها للحصول على مخرجات المشروع (سلع وخدمات)، والدراسة المالية والتحليل المالي يعالجان بيانات الدراستين السابقتين للوصول إلى جدوى المشروع ومؤشراتها الاقتصادية.

أسئلة صح/ خطأ (TRUE/ FAISE)

خطأ	صح	السـؤال	
√		من المصادر الداخلية لأفكار المشروعات خبراء المنظمات الإقليمية	1.
√		التسويق هو إقناع الزبون بشكل مباشر لشراء المنتج	2.
	√	سياسة القشط في الأسعار هي طرح المنتج بسعر عالي في البداية وحفظه تدريجياً	3.
	√	من أهم وسائل ترويج المنتج (التغليف)	4.
√		من أنواع التصميم الداخلي للمصنع الترتيب المصفوفي	5.
	√	التكاليف الاستثمارية هي نفسها رأس المال المستثمر	6.
√		يتكون رأس المال الثابت من التكاليف التي يحتاجها المشروع لدورة إنتاجية واحدة	7.
√		فترة استرداد رأس المال = إجمالي الربح السنوي / رأس المال المستثمر	8.
	√	نقطة التعادل = التكاليف الثابتة / الإيرادات – التكاليف المتغيرة	9.
	√	يتم تحديد معدل الخصم من معدل التضخم ومعدل الفائدة ونسبة المخاطرة	10.

1. أسئلة خيارات متعددة (MULTIPLE CHOICES

1. **من المصادر الخارجية لأفكار المشروعات:**

A. مبادرات القطاع العام
B. مبادرات القطاع الخاص.
C. مراكز البحوث.
D. مسوحات الهيئات الدولية. √

2. **تتألف دورة حياة المنتج من :**

A. خمسة مراحل.
B. أربعة مراحل. √
C. ثلاثة مراحل.
D. ستة مراحل.

3. **50% من أسباب فشل المنتجات :**

A. أسباب مالية.
B. أسباب فنية.
C. أسباب تسويقية. √
D. أسباب إنتاجية.

4. **يتكون رأس المال العامل من :**

A. المستلزمات السلعية. √
B. وسائل النقل.
C. الأثاث.
D. أراضي.

5. **تضم المصروفات التحويلية:**

A. الأجور والرواتب.
B. الضرائب والاهتلاكات والفوائد. √

C. المستلزمات الخدمية. D. المستلزمات السلعية.

6. **<u>الربح الإجمالي:</u>**

A. الإيرادات– التكاليف الثابتة. B. الإيرادات– الاهتلاكات.

C. الإيرادات– التكاليف. √ D. الربح الصافي– التكاليف.

7. **<u>معدل العائد على الاستثمار:</u>**

A. <u>إجمالي الربح السنوي</u> √
رأس المال المستثمر

B. <u>رأس المال الثابت</u>
إجمالي الربح

C. <u>رأس المال العامل</u>
إجمالي الربح

D. <u>رأس المال المستثمر</u>
إجمالي الربح السنوي

8. **<u>يكون المشروع مجد اقتصادياً إذا كان:</u>**

A. صافي القيمة الحالية سالبة. B. صافي القيمة الحالية موجبة. √

C. صافي القيمة الحالية = الصفر. D. لابد من قيمة حالية.

9. **<u>معدل العائد البسيط:</u>**

A. <u>إجمالي الربح السنوي</u> √
إجمالي الإيرادات

B. <u>إجمالي الإيرادات</u>
إجمالي الربح السنوي

C. <u>إجمالي التكاليف</u>
إجمالي الإيرادات

D. <u>إجمالي الأرباح</u>
إجمالي التكاليف

10. **<u>معدل العائد الداخلي IRR :</u>**

A. هو سعر الخصم الذي يعطي قيمة حالية للمشروع = 0 √

B. هو سعر الخصم الذي يعطي فيه حالية للمشروع >0

C. هو سعر الخصم الذي بعض منه حالية <.

D. هو سعر الخصم التعادلي.

3 – أسئلة قضايا للمناقشة:

<u>السؤال الأول:</u>

- ما هي خصائص الفرصة الاستثمارية الجيدة؟.

مدة الإجابة /5/ دقائق– الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /4-1/

<u>السؤال الثاني:</u>

- ما هي طريقة تحديد الفرص الاستثمارية؟.

مدة الإجابة /5/ دقائق- الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /4-1/

السؤال الثالث:

- ما هي وسائل الترويج؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق- الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /4-3/

السؤال الرابع:

- ما هي أهم العوامل المؤثرة في تحديد الموقع الملائم للمشروع؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق- الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /4-4/

السؤال الخامس:

- ما هي طرق التصميم الداخلي للمصنع؟.

مدة الإجابة /5/ دقائق- الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /4-4/

السؤال السادس:

- ما هي عناصر الدراسة المالية؟.

مدة الإجابة /5/ دقائق- الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /4-5/

السؤال السابع:

- ممن يتكون رأس المال العامل؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق- الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /4-5/

الفصل الخامس: إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

Management of Small and Medium Enterprises

عنوان الموضوع: إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

Management of Small and Medium Enterprises

كلمات مفتاحية: الإدارة المالية- الدفاتر المالية- التدفق النقدي- المزيج التسويقي- الخيارات الإستراتيجية لإدارة الشركات.

ملخص الفصل: the chapter summary

يتناول هذا الفصل المهارات الإدارية المطلوبة لرائد الأعمال لإدارة مشروعه الصغير من خلال التعرف على إدارة الموارد البشرية في المشروع بالإضافة للإدارة المالية، وأخيراً إدارة التسويق والمبيعات مما يؤدي إلى تحقيق إدارة ناجحة للمشروع الصغير وبالتالي إلى نجاح أعمال المشروع الصغير مثلاً في حالات الفشل التي تصاحب عادةً مثل هذه المشاريع في المراحل المبكرة للمشروع.

المخرجات والأهداف التعليمية: the outputs and the educational goals

1. التمكن من معرفة المهارات الأساسية لإدارة المشروع الصغير.
2. الاطلاع على إدارة الموارد البشرية للمشروع الصغير.
3. التعرف على الإدارة المالية للمشروع الصغير.
4. التعرف على إدارة التسويق للمشروع الصغير.
5. التعرف على استراتيجيات إدارة المشروعات الصغيرة.

مخطط الفصل: the chapter scheme

5-1 إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة. human resources management in the small enterprises

5-2 الإدارة المالية في المشروعات الصغيرة. The financial management in the small enterprises

5-3 إدارة التسويق والمبيعات في المشروعات الصغيرة. Marketing and sales management in the small enterprises

3-5 عمليات الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. The management processes in the small and medium enterprises

1-5 إدارة الموارد البشرية في المشروع الصغير: Human Resources Management in the Small Project

وظائف مدير المشروع في تحفيز العاملين:

مدير المشروع الفعّال هو الذي يتفهم حاجات ورغبات ودوافع العاملين معه بدلاً من دفعهم جبراً وقسراً لأداء ما يطلب منهم من أعمال ، ومن واجبات المدير أن يربط بين أهداف العاملين وأهداف المشروع، وبذلك يخلق المناخ الإيجابي في العمل مما يوفر الفرصة لتحفيز العاملين ويخلق الدافع الذاتي لديهم على المشاركة الفعالة.

وتتمثل واجبات مدير المشروع في التحفيز فيما يلي:

1- أن يكون مدير المشروع قدوة للعاملين قولاً وفعلاً.
2- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في الإدارة (مثل تفويض السلطة واتخاذ القرار).
3- العلاقات الإنسانية الطيبة مع العاملين.
4- العدل بين أفراد المشروع، (أن يكون الأداء أساس التقدير المادي والمعنوي).
5- التوفيق بين مصالح العاملين ومصلحة المشروع.
6- مراعاة الفروق الفردية للعاملين أثناء التعامل معهم.
7- توفير مناخ وبيئة عمل صالحة وصحية.
8- تدريب وتنمية العاملين لرفع قدراتهم وزيادة معلوماتهم ومهاراتهم.
9- إتاحة فرص الترقي والنمو.
10- تحقيق الانتماء للمشروع بحيث يشعر العاملون أنهم أصحاب المشروع.

2-5 الإدارة المالية في المشروع الصغير: Financial Management in the Small Project

إذا أراد صاحب المشروع الصغير أن يكون ناجحاً فإن عليه أن يعرف كيف يكون مديراً مالياً يتمتع بالكفاءة والفعالية. ويقاس هذا النجاح بمدى تحقيق أهداف المشروع. ولا شك أن الأهداف المالية هي الترجمة الحقيقية والواقعية لأهداف المشروع.

مفهوم الإدارة المالية: The Concept of Financial Management

للوقوف على مفهوم الإدارة المالية فإننا نوجزها في أهم الواجبات والأعمال التي يجب أن يقوم بها صاحب المشروع على النحو الآتي:

1- يجب البحث عن مصادر التمويل والاقتراض اللازمة للمشروع لزيادة رأس المال المستثمر.
2- يجب التأكد من إدارة أصول المشروع إدارة جيدة لتحقيق أعلى إنتاجية وعائد ممكن.
3- يجب أن تجعل الربحية أساس عملك لتغطية كافة مسئولياتك ونفقات مشروعك.
4- يجب أن تقيم احتياجاتك من المواد الخام والمعدات والآلات.
5- يجب أن تخطط لتسديد القروض من أرباح المشروع.
6- فكر متى تقوم بإدخال منتج جديد أو التخلص من منتج قديم.
7- فكر متى تتخلص من المعدات القديمة ليحل محلها آلات جديدة.

الدفاتر المالية: The Financial Copybooks

تعتمد الإدارة المالية للمشروع على توفير الدفاتر الحسابية حتى يُمكن استنتاج واستخلاص النتائج والتحليلات والنسب المئوية على تقدم المشروع من عدمه واتخاذ القرارات المناسبة وتشمل هذه الدفاتر ما يلي:

1- دفتر لتسجيل المشتريات.
2- دفتر لتسجيل المبيعات.
3- دفتر للتسجيل اليومي للمصروفات والإيرادات.
4- قائمة الأرباح والخسائر.
5- قائمة الميزانية.
6- قائمة التدفق النقدي.

التدفق النقدي للمشروع: The Cash Flux For the Project

من المفترض أن المشروع الصغير سوف ينمو وقد يحين الوقت الذي يحتاج فيه إلى تمويل إضافي فيجب أن تخطط لهذا الطلب، ولكي تفعل ذلك فإنك تحتاج إلى وسيلة تساعدك على ذلك وهذه الوسيلة هي الموازنة النقدية وهي تساعدك في الإجابة على الأسئلة الآتية:

1- هل أحتاج إلى أموال أخرى؟
2- متى سوف أحتاج إليها؟
3- كم تبلغ الفترة التي أحتاج فيها إلى هذه الأموال؟
4- كم تبلغ قيمة هذه الأموال؟
5- من أين أستطيع أن أحصل عليها؟
6- إذا كانت من قرض كيف سيتم سدادها؟

إن قائمة التدفق النقدي تتعامل مع العمليات النقدية فقط وهي النقدية التي تدخل وكذلك النقدية التي تخرج من المشروع، وهي تخبرك عن النقدية التي تحتاج إليها وفي المستقبل وتجعل قراراتك صادرة عن دراسة **كما أنها:**

1- تجعل استخدامك للنقدية جيداً.

2- تخبرك عن تمويل الإنتاج الموسمي لمشروعك.

3- تنظم لك جميع التعاملات النقدية من حسابات مدينة ودائنة.

4- تخطط لك التمويل اللازم للتوسعات.

كيف يمكنك إعداد قائمة التدفق النقدي:

1- أن تحدد الفترة المناسبة لتقسيم القائمة (شهر- 3شهور- 6شهور).

2- أن تحدد وتقدر جميع النقدية التي تدخل المشروع مثل (قروض- مبيعات- أخرى).

3- أن تحدد وتقدر جميع المصروفات والالتزامات التي تحتاج إلى نقدية تخرج من المشروع.

4- أن تحدد تواريخ كل عملية من هذه العمليات ومتى تحدث.

قائمة التدفق النقدي

م	البيان	الفترة	الفترة	الفترة	الفترة
	التدفقات الداخلة: - **القروض** - **إيرادات** - **مبيعات** - **أخرى**				
1-	**إجمالي التدفقات الداخلة**				
	التدفقات الخارجة: - **آلات ومعدات.** - . - . - **أخرى** **مصاريف التشغيل:** - **خامات** - **أجور** - **صيانة** - .				
2-	**إجمالي التدفقات الخارجة**				

3-	**صافي التدفقات (1-2)**				
4-	**التدفقات أول الفترة**				
5-	**التدفقات آخر الفترة (3-4)**				

3-5 إدارة التسويق والمبيعات في المشروعات الصغيرة: The Marketing and Sales Management in the Small Projects

كيف تسوق لمشروعك الصغير؟

مع ظهور التكنولوجيا الحديثة ووفرة الإنتاج وظهور المنافسة الشديدة أصبحت المشكلة المعاصرة الآن هي كيفية التسويق لجذب المستهلك لشراء المنتجات. لا أدل على ذلك من الإعلانات التي نشاهدها في المجلات والصحف اليومية والتي تكاد لا تخلو من طلب شغل وظيفة مدير أو مسؤول للتسويق أو للمبيعات أو الاثنين معاً، والملاحظ أن نسبة كبيرة من المشروعات بصفة عامة والمشروعات الصغيرة بصفة خاصة تفشل بسبب عدم اهتمامها بالنشاط التسويقي.

الفرق بين السوق والتسويق والبيع:

- **يقصد بالسوق: Intended by Market**

  البحث عن المستهلك ذاته الذي يحتاج منتج مشروعك دون ارتباط بالمكان أو الزمان.

- **ويقصد بالتسويق: Intended by Marketing**

  التخطيط لبحث احتياجات أو متطلبات السوق أو المستهلك (هدف التسويق) ثم إنتاج هذه الاحتياجات لتلبية رغبات العميل ورضائه عنها بالجودة والسعر المناسبين.

- **ويقصد بالبيع: Intended by Sell**

  تصريف ونقل ملكية المنتج من المشروع إلى المستهلك بمقابل ويتضح مما تقدم أو البيع آخر مراحل عملية التسويق.

نصائح لصاحب المشروع الصغير في مجال التسويق:

- لا تجلس وتنتظر من يشتري منك بل حاول أن تصل للمستهلك.
- حدد ما هي السلع والخدمات التي يريدها المستهلك.
- ما هي مواصفات المنتج الذي يريده المستهلك.
- لماذا يفضل المستهلك منتج معين.
- حدد سعر منافس لسعر السوق لكي يساعدك على تحقيق الربح.

- ما هي العوامل المؤثرة على تسويق منتجات مشروعك الصغير؟

أنواع عوامل التسويق	
عوامل خارج المشروع (لا يمكن التحكم فيها ولكن يمكن التعامل والتكييف معها)	**عوامل داخل المشروع (يمكن التحكم فيها**

عوامل خارجية: External factors

1- المنافسون لمشروعك the competitors for your project:

- المنافس هو كل من يقوم بإنتاج منتج أو خدمة مشابهة لما تقدمه ليشارك في نسبة المبيعات التي يحتاجها السوق.
- على صاحب المشروع أن يدرس كل شيء ومواصفات وسعر منتجه وأن يحاول أن يتفوق أو يتميز عليه.

2- المستهلك the consumer:

- يجب دراسة رغبات المستهلك واحتياجاته ومستوى دخله ومعيشته وأماكن إقامته وأذواقه وما هي أعمار المستهلكين للمنتج.

3- القوانين the lows:

- يجب دراسة كل القوانين التي يتعامل مشروعك معها والجهات المنفذة لها مثل قوانين ضريبة المبيعات والجمارك.

4- المناخ الاقتصادي the economic climate:

- يجب دراسة المعلومات الخاصة بحركة الاقتصاد في المجتمع كالاستهلاك والشراء.

عوامل داخلية: Internal factors

وهذه العوامل تسمى عملياً بالمزيج التسويقي:

أولاً: المنتج: The Product: يجب على صاحب المشروع أن يبحث عن المنتج (سلعة/ خدمة) الجيد الذي يلبي احتياجات المستهلك من حيث (تصميم المنتج- شكله- تعبئته- مواصفاته).

ثانياً: السعر: The Price: هو قيمة المنتج ومن خلاله تقييم المستهلك قدراته الشرائية ويقارن بين الأسعار المنافسة لذات المنتج الخاص بك.

أما عن العوامل التي تؤثر على **تسعير منتجك فهي:**

- تكلفة المنتج + هامش الربح.
- مستوى الطلب على المنتج+ المنافسة في السوق.
- الموردون للخامات وتوقيتها.

ثالثاً: الترويج: The Promotion: يقصد بالترويج كيفية الاتصال بالمستهلك لتعريفه بالمنتج المراد بيعه ومحاولة جذبه لشراء منتجك.

وتشمل عمليات الترويج:

1- الإعلان.
2- البيع الفردي (رجل للبيع).
3- وسائل الدعاية ... كالصحف والمجلات والتلفزيون والإذاعة والإعلانات والمنشورات.
4- المعارض.

ونظراً للتكلفة العالية لهذه الوسائل بالنسبة للمشروع الصغير فإننا نوصي بالآتي:

وسائل الإعلان عن منتجات المشروع الصغير:

1- ثبت يافطة خشبية أو لوحة تدل على مكانك في المنطقة.
2- قبل افتتاح مشروعك علق لافتة تتضمن بيانات مشروعك.
3- وزع منشورات ورقية في المنطقة المحيطة بالمشروع.
4- وزع عينات أو هدايا رمزية وكروت معايدة للعملاء المهتمين على سبيل الدعاية.
5- وزع كروت شخصية للأشخاص الذين تتوقع أنهم سيكونون عملاء لك في المستقبل.
6- استفسر من العملاء الجدد كيف عُرف عن مشروعك لأول مرة فقد تجد لديه أفكاراً جديدة للدعاية.
7- اطلب من بعض وسائل الإعلان أن تقايض منتجاتك أو خدماتك مقابل مساحة إعلانية.
8- ساهم في أعمال المنظمات غير الحكومية أو الجمعيات الخيرية ووزع نشراتك من خلال أنشطتها... لتعطي الانطباع عن مساهمتك في خدمة المجتمع.

9- قدم عروضاً خاصة لكبار العملاء.

10- قدم خدمات مجانية للعملاء الجدد لتكسب ثقتهم أكثر.

رابعاً: مكان التوزيع: The Distribution Place:

يقصد بذلك طرق توزيع المنتج لكي يصل إلى المستهلك مثل:

1- قنوات التوزيع.

2- الوسطاء (افراد- مؤسسات جملة- تجزئة- وكلاء).

وتتوقف طرق التوزيع على:

1- طبيعة المستهلك (نهائي- صناعي ....).

2- طبيعة الوسطاء.

3- طبيعة المنتج.

4- التكلفة.

تقسيمات السوق:THE MARKET DIVISIONS

- **مفهوم السوق: The concept of the market**

يقصد بالسوق حجم الطلب الكلي المتوقع من المشترين لسلعة أو خدمة معينة.

- **تقسيم السوق: The Market Division**

ويستخدم مفهوم تقسيم السوق للدلالة على تجزئة السوق إلى قطاعات متميزة من المستهلكين، بحيث يمكن اعتبار كل قطاع على أنه سوق مستهدف يناسبه مزيج تسويقي متميز (منتج+ سعر+ ترويج+ توزيع).

ويتم تقسيم السوق إلى أنواع كالآتي:

1- تقسيم سيكوغرافي: وذلك حسب الصفات الشخصية أو دوافع الشراء لدى المشترين.

2- تقسيم ديموغرافي: وهو يهتم بخصائص السن والتعليم والديانة وحجم الأسرة والدخل والطبقة الاجتماعية ونوع السلع المناسبة لها مثل: (الملابس- الأثاث- السيارات- لعب الأطفال ... الخ).

3- تقسيم جغرافي: وذلك حسب المناطق الجغرافية: المناح- المدن- القرى.

بحوث التسويق: ويقصد بها دراسة وجمع المعلومات عن كل أنشطة التسويق.

ووظيفة بحوث التسويق هي:

1- جمع المعلومات.

2- استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسويق.

3- تطوير معارف صاحب المشروع.

- **مجالات بحوث التسويق:** تشمل: (الأسواق+ السلع+ الترويج+ التوزيع + الأسعار).
- **دور صاحب المشروع الصغير:**

1- جمع البيانات.

2- تسجيل البيانات وتبويبها في سجلات المشروع ودفاتره.

3- تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

4- اتخاذ القرار المتعلق بعمليات التسويق المناسبة للمشروع.

دراسة سلوك الاستهلاك:

يجب على صاحب المشروع أو مسؤول التسويق دراسة سلوك المستهلكين لخلق أسواق بها فرص لاحتياجات العملاء أو المستهلكين، وبحيث يمكن تصميم المزيج التسويقي المناسب الذي يؤثر على قرار المستهلك في عملية الشراء.

- **ما هي دوافع شراء منتجات المشروعات؟**

من الملاحظ أن دوافع الشراء لدى المستهلكين لمنتجات المشروعات قد تكون أحد الدوافع الآتية:

1- **دوافع الربح profit motivation:** أي أن الذي يدفع المستهلك لشراء المنتج هو شراء المنتج من أجل إعادة بيعه والحصول على الربح.

2- **دوافع عقلية metaling motivation:** بمعنى أن المستهلك يقوم بقياس وحساب الفائدة التي ستعود عليه من شراء المنتج.

3- **دوافع أولية preliminary motivation:** ويقصد بذلك أن المستهلك يضع أولويات لحاجاته الأساسية التي يريد إشباعها ثم يحدد قرار شرائه للمنتجات على هذا الأساس.

4- **دوافع التعامل dealing motivation:** أي أن المستهلك يفضل التعامل مع مشروع معين بالذات لاعتبارات أو أسباب معينة.

5- **دوافع انتقائية selective motivation:** ويقصد بذلك أن المستهلك يفضل انتقاء منتج معين بالذات لميزة يفضلها تشبع إحدى رغباته.

6- **دوافع عاطفية emotional motivation:** ويقصد بذلك أن العميل يجب أن يميل إلى منتج معين يشبع حاجاته النفسية عن منتجات أخرى.

والملاحظ هنا أن المستهلك قد يتوفر لديه دوافع أو أكثر من الدوافع السابقة عند اتخاذ قرار الشراء ومن ثم يجب على صاحب المشروع مراعاة ذلك في استراتيجية التسويق.

4-5 عمليات الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: The Management Processes in the Small and Medium Institutions

من خلال استخدام ما يلي:([1])

الأسلوب الأول: تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع مما يجعل وظيفة التسويق تقتصر على تسهيل التوزيع الكفء للمنتجات والخدمات.

الأسلوب الثاني: وهو تردد العملاء في شراء المنتجات، ومن ثم يصبح دور التسويق مقتصراً على البيع والترويج.

الأسلوب الثالث: ويعتمد على مسؤولية الشركة في تحديد الحاجات والرغبات في الأسواق المنشودة باعتبار أن هدف التسويق هو إشباع تلك الحاجات والرغبات بأفضل طريقة ممكنة من خلال مبدأ (العميل دوماً على حق وهو سيد السوق).

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بأسلوب خاص في عمليات الإنتاج والتشغيل([2]) فهي تنتج مجموعات هائلة من السلع والخدمات النهائية والوسيطة في شكل شبكة من الأعمال **BUSINESS NETWORKING**، تختلف فيها درجات التكنولوجيا وفنون الصناعات المستخدمة من مشروع لآخر، حيث تستخدم مشروعات الخدمات كالسياحة والتعليم والتدريب والاستشارات والطباعة والنقل على سبيل المثال نسباً أقل من تلك المستخدمة في الصناعات صغيرة الحجم.

لذا فإن خطط الإنتاج للصناعات الصغيرة توضع حسب ما يلي:- إنتاج حسب الطلب (بموجب طلبية مسبقة)- إنتاج للتخزين وللتسويق (دون طلبية مسبقة)- إنتاج للغير كجزء من حلقات إنتاج متكاملة (بالعقود).

---

[1] **د. فريد النجار - مرجع سبق ذكره ص 134.**

[2] **د. فريد النجار - مرجع سبق ذكره ص87.**

الاختلاف بين إدارة الشركات الصغيرة والكبيرة: ([1]) The Difference Between the Small and Large Companies Management

إن المؤسسة الصغيرة لها خصوصية لأن لها وظائف يصعب إنجازها من قبل الشركات الكبيرةً .

إن القدرة الشرائية الهائلة للمؤسسات الكبيرة تسهل عملية شراء واستخدام المواد بكفاءة أكبر، إلا إن المؤسسات الصغيرة تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة من خلال:

- ♦ الاتصال الوثيق مع الزبائن والموظفين.
- ♦ المرونة في الإنتاج والتسويق والخدمة في الحالات التالية:
  - التغييرات المتكررة في الطلب والحاجة إلى كميات صغيرة مختلفة وتطوير سريع في أساليب التكنولوجيا.

الخيارات الاستراتيجية لإدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة: ([2]) The Strategic Options For the Management of the Small and Medium Companies

الاستراتيجية هي مجموعة من الخيارات التي تلتزم بها الشركة على المدى الطويل أو المتوسط.

- **استراتيجيات النشاط: The Activity Strategies**

1. استراتيجية التخصُّص: تعتمد على إبقاء الشركة في مجال واحد من الأنشطة لتطويره.
2. استراتيجية التنوع: تنوع تخصصات الشركة، هي تختص في تصنيع العديد من المنتجات.

- **استراتيجيات النمو: The Growth Strategies**

1. استراتيجية النمو الداخلي: خلق قدرات جديدة بفضل الأموال الخاصة بالشركة، التمويل الذاتي للشركة.
2. استراتيجية النمو الخارجي: تنجز من خلال تجميع شركتين أو عدة شركات تقرِّر الجمع بين أصولها.

- **استراتيجيات التصنيع: The Manufacturing Strategies**

1. استراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية: خيار الشركة بدعوة شركاء أو مقاولين صغار.

---

[1] م. بومباك كليفورد - رئيس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة – تحرير د. رائد السمرة- مركز الكتب الأردني- عمان – 1989- ص69.

[2] **FLORENCE FERNANDEZ – MICHEL LOZATO- PAULA MENDENS ASSISTONT DE GESTION PME-PMI- DUNOD, PARIS 2008**

2. استراتيجية التكامل: انشغال الشركة في دمج أعمالها الأساسية الخاصة بالمعرفة التقنية، أعمالها التجارية أو التمويلية، رغبتها في خلق مؤازرات تسمح لها بأن تكون أكثر إنتاجية.

- **استراتيجيات التنافسية: The Competitiveness Strategies**

1. استراتيجية هجومية: من خلال خفض تكاليف الإنتاج للحد الأدنى.

2. استراتيجية دفاعية: من خلال تطوير أو تعديل منتجاتها، رغبتها في الاختلاف عما يطرحه المنافسون.

- **استراتيجيات المنتَج: The Product Strategies**

1. استراتيجية التكيُّف: تعدل الشركة بعض سمات المنتَج من أجل تلبية توقعات المستهلك بشكل أفضل.

2. استراتيجية التقليد: تلقي الشركة بمنتَج بعد معاينة نجاحه لدى منافس آخر.

3. استراتيجية الابتكار: تسعى الشركة للحصول على احتكار مؤقت من خلال مُنتَج مبتكر.

- **استراتيجيات السعر: The Price Strategies**

1. استراتيجية القشدة: السعر أكثر ارتفاعاً من أسعار المنافسين.

2. استراتيجية الانحياز: السعر ينحاز للسعر المطروح للمنافس الرئيسي في السوق.

3. استراتيجية الاختراق: السعر أقل من سعر المنافسين.

4. استراتيجية مختلفة: سعر مختلف وفق شريحة الزبائن ووفق لخطة الحجز أو الشراء.

- **استراتيجيات التوزيع: The Distribution Strategies**

1. استراتيجية مكثفة: توزيع منتج في أكبر عدد ممكن من نقاط البيع.

2. استراتيجية انتقائية: انتقاء نقاط بيع وتوزيع منتَج حسب معايير: الموقع الجغرافي– منطقة البيع– الماركة.

3. استراتيجية حصرية: توزيع المنتج فقط في نقاط البيع بموجب عقد حصرية جغرافية أو مرجعية: أصحاب امتياز (تجار)، موزعين معتمدين.

4. استراتيجية الجذب: استراتيجية تواصل تعتمد على جذب المستهلك الهدف باتجاه المنتج.

5. استراتيجية الدفع: استراتيجية تواصل تعتمد على دفع المنتج باتجاه المستهلك الهدف سواءً من خلال:

- حث شبكة البائعين أو الموزعين على البيع أكثر.
- تطوير أعمال الترويج للمنتج في أمكنة البيع.

أسئلة صح/ خطأ (TRUE/ FAISE)

	السـؤال	صح	خطأ
.1	**من واجبات المدير في المشروع الحفاظ على أهداف المشروع فقط**		√
.2	**تضم الميزانية في قسم الأصول (الأصول الثابتة + المتداولة)**	√	
.3	**تضم الخصوم المتداولة (الأرباح المحتجزة)**		√
.4	**يستخدم رأس المال العامل في شراء الآلات**		√
.5	**من بنود التدفقات الخارجية (الآلات)**		√
.6	**من عناصر المزيج التسويقي (الترويج)**	√	
.7	**من عناصر الترويج (المعارض)**	√	
.8	**من وظائف بحوث التسويق (جمع المعلومات)**	√	
.9	**من إستراتيجيات المنتج (إستراتيجية هجومية)**		√
.10	**من إستراتيجيات السعر (إستراتيجية التقليد)**		√

.2 أسئلة خيارات متعددة (MULTIPLE CHOICES)

.1 من بنود الخصوم المتداولة في الميزانية:

A. دائنين.
B. احتياطيات.
C. أوراق دفع.
D. جميع ما ذكر صحيح. √

.2 من واجبات الإدارة المالية في المشروع الصغير:

A. البحث عن مصادر التمويل.
B. إدارة أصول المشروع.
C. تقييم الاحتياجات من المواد الخام والمعدات.
D. جميع ما ذكر صحيح. √

.3 من أنواع التكاليف في قائمة الربح والخسارة:

A. المصاريف الإدارية. √
B. المبيعات.
C. الأصول.
D. نفقات التأسيس.

.4 لتحقيق الكفاءة في الإدارة النقدية يجب مراعاة ما يلي:

A. دقة استخدام السجلات.
B. حسن استخدام التمويل.
C. الدقة في عملية التحصيل. √
D. جميع ما ذكر صحيح.

.5 من التدفقات الداخلة:

A. الآلات.
B. الخامات.
C. الإيرادات. √
D. الصيانة.

6. **<u>من عناصر المزيج التسويقي:</u>**

A. المستهلك.

B. السعر. √

C. المنافسون.

D. القوانين.

7. **<u>تشمل مجالات بحوث التسويق:</u>**

A. الأسواق.

B. السلع.

C. الترويج.

D. جميع ما ذكر صحيح. √

8. **<u>من استراتيجيات النشاط في المشروع الصغير:</u>**

A. استراتيجية النمو.

B. استراتيجية التخصص. √

C. استراتيجية التكيف.

D. استراتيجية التقليد.

9. **<u>من استراتيجيات السعر في المشروع الصغير:</u>**

A. استراتيجية القشدة.

B. استراتيجية الانحياز.

C. استراتيجية الاختراق.

D. جمع ما ذكر صحيح. √

10. **<u>من استراتيجيات التنافسية في المشروع الصغير:</u>**

A. استراتيجية هجومية. √

B. استراتيجية الابتكار.

C. استراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية.

D. استراتيجية النمو الخارجي.

3 – أسئلة قضايا للمناقشة:

<u>السؤال الأول:</u>

- ما هي واجبات مدير المشروع في التحفيز؟.

مدة الإجابة /15/ دقائق– الدرجات /15/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /1–5/

<u>السؤال الثاني:</u>

- كيف يمكنك إعداد قائمة التدفق النقدي؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق– الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /2–5/

<u>السؤال الثالث:</u>

- ما هي النصائح المطلوبة لصاحب المشروع الصغير في مجال التسويق؟.

مدة الإجابة /15/ دقائق– الدرجات /15/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /3–5/

<u>السؤال الرابع:</u>

- ما هي العوامل الخارجية في التسويق؟.

مدة الإجابة /15/ دقائق– الدرجات /15/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /3–5/

السؤال الخامس:

- ما هي أنواع تقسيم السوق؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق– الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /3–5/

السؤال السادس:

- ما هي دوافع شراء منتجات المشروعات؟.

مدة الإجابة /20/ دقائق– الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /3–5/

السؤال السابع:

- ما هي أنواع استراتيجيات السعر؟.

مدة الإجابة /15/ دقائق– الدرجات /15/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /4–5/

الفصل الخامس:

المراجع: The references

1. فريد النجار – الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم– الدار الجامعية– الإسكندرية 2007.
2. بومباك كليفورد– رئيس إدارة الأعمال– الصغيرة التجارية الصغيرة– تحرير د. رائد السمرة– مركز الكتب الأردني– عمان 1989– ص 69.
3. F. Fernandez, M, Lozala, P. Mendens, “Assistant De Gestion Pme-Pmi”. Dunod,Paris 2008

الفصل السادس: دعم وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة SMEs:

Support and Development of the Small and Medium Enterprises

عنوان الموضوع: دعم وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسط:

Support and Development of the Small and Medium Enterprises

كلمات مفتاحية: منظمات داعمة للأعمال– منظمات حكومية– الغرف– برنامج كاب– التعاونيات.

ملخص الفصل: The chapter summary

يتناول هذا الفصل العناصر والوسائل المستخدمة لدعم وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة سواءً من خلال الحكومات أو المنظمات الداعمة للأعمال غير الحكومية بالإضافة لعرض تجارب عالمية في هذا المجال بالإضافة للتعرف على الجهات المسئولة عن نشر ثقافة ريادة الأعمال.

المخرجات والأهداف التعليمية: The outputs and educational goals

1. فهم وسائل دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
2. الاطلاع على التجارب الناجحة في عمليات الدعم.
3. التعرف على الجهات المسؤولة عن نشر ثقافة ريادة الأعمال.

مخطط الفصل: The chapter scheme

6–1 دور المنظمات في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة. the role of organizations in supporting the small and medium enterprises

6–2 النماذج الدولية لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة. the international models for SMEs

6–3 الجهات المسؤولة عن نشر ثقافة ريادة الأعمال.
support the authorities responsible for spreading the culture of entrepreneurship

6–1 دور المنظمات في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

The Role of Organizations in Supporting the Small and Medium Enter Prices

أهمية المنظمات الداعمة للأعمال ووظائفها:

The importance of Supporting Organizations For Businesses and its Functions

تُعرّف المنظمات بشكل عام Organization بأنها (كيان يتشكل من أفراد يعملون مع بعضهم البعض في إطار تقسيم واضح للعمل للوصول إلى أهداف، حيث يتسم عملها بالاستمرارية) ([1])، ومنظمات الأعمال هي كيانات اقتصادية تهدف لإنتاج السلع والخدمات بهدف تحقيق ربح وهي تتفاعل بشكل مستمر مع بيئتها الداخلية ومحيطها الخارجي. ورغم اختلاف المنظمات في الملكية والحجم والإصدارات والقطاع إلا أنها تنقسم إلى أنواع:

1. **منظمات أعمال: Businesses Organizations** وهي منظمات يقيمها أفراد لممارسة أنشطة اقتصادية بهدف الربح.

2. **منظمات حكومية: Government Organizations** وهي التي تقيمها الدولة وتهدف لتحقيق أهداف عامة، وهي تنقسم إلى منظمات حكومية سيادية تقيمها الدولة من مواردها لتقديم خدمات عامة، وإلى شركات حكومية تقوم بإنتاج سلع وخدمات مشابهة لما يقوم به القطاع الخاص.

3. **التعاونيات: The Cooperatives** وهي منظمات يقيمها مجموعات من الأفراد بهدف تحقيق أهداف إنتاجية، أو تجارية، أو خدمية مشتركة لهم وليس لتحقيق الربح.

4. **منظمات المجتمع المدني والهيئات غير الهادفة للربح:**

civil society organizations and non- profit bodies وهي منظمات لا تهدف للربح ذات نفع عام تقام بهدف خدمة أعضائها، ودعم أنشطتهم وتحقيق أهداف محددة في نظام تأسيسها، وهذا النوع سيتم التركيز عليه في دراستنا لأنه يشمل المنظمات الداعمة للأعمال، وفي مقدمتها (غرف التجارة والصناعة)، حيث يتزايد دور هذا النوع من المنظمات مع تزايد دور القطاع الخاص في الحياة الاقتصادية بشكل عام واعتماد الكثير من الدول على هذه المنظمات في تقديم خدمات الدعم للشركات الصغيرة والمتوسطة ونشر ثقافة ريادة الأعمال.

المنظمات الداعمة للشركات الصغيرة: Organization Support for Small Enterprises

لقد تزايد دور وأهمية هذا النوع من المنظمات مع تزايد أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة SMEs في تنمية وتطوير اقتصاديات الدول المختلفة، وبخاصة في مجال حل مشكلة البطالة وخلق فرص عمل جديدة، لهذا السبب كان لابد من وجود جهات داعمة ومساندة لدعم هذه المؤسسات فنياً ومالياً وإدارياً وتقنياً، مما جعل أغلب

[1] **د. صالح مهدي العامري- د. طاهر محسن- منصور الغالبي -الإدارة: الأعمال- دار وائل للنشر ص 558- الطبعة الثانية- عمان- الأردن 2008**

دول العالم تنشئ وكالات ومنظمات وهيئات لتقديم هذا الدعم بالإضافة لتعزيز دور غرف التجارة والصناعة كمنظمات ذات نفع عام في تقديم هذه الخدمات.

فمثلاً ومنذ عام 1953 يوجد في الولايات المتحدة وكالة (SBA) SMALL BUSIMESS ADMIMSTRATION وهي وكالة حكومية توفر دعماً استشارياً وتحمي مصالح الأعمال الصغيرة، وهناك مؤسسات متفرعة عنها تقدم الدعم المالي أيضاً.

وفي الأردن هناك برنامج لدعم وتطوير المؤسسات الصغيرة بهدف تنمية مفهوم الريادة لدى المجتمع، ويشمل الدعم (الفني– القانوني– الاستشاري– الإداري).

ويعود سبب الحاجة لتأسيس منظمات داعمة للأعمال إلى كون تأمين خدمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر مكلفاً بصورة فردية نظراً للطبيعة الخاصة لهذه المؤسسات، وفي مقدمتها كادرها الإداري الصغير.

لهذه الأسباب (تساعد الحكومات على إنشاء هيئات ومنظمات تزود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخدمات وموارد مدعومة، إضافة إلى ذلك ينبغي المؤسسات الخاصة أن تساهم في إنشاء مراكز دعم لتمويل هذه المساعي). ([1])

يمكن تعريف المنظمات غير الحكومية بأنها ([2]) (هيئات خاصة لا تسعى إلى تحقيق الربح وتعكف على تصميم وتقييم وتنفيذ مشاريع وبرامج التنمية التي تساعد على تحقيق الأهداف الاجتماعية). وقد ازدادت مشاركة هذه المنظمات في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ عام 1975 في أغلب الدول النامية، حيث يقال أن هذه المنظمات هي أقدر من الهيئات الحكومية على الوصول إلى المؤسسات الصغيرة في المناطق الحضرية والريفية وإلى القطاع غير المنظم.

ويمكن للمنظمات غير الحكومية أن تنجح في تعزيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ هي تمتعت بثقة ودعم الحكومة، ولكن زيادة تدخلها لا يمكن أن يكون بديلاً لعمل الحكومة، كما أن رسم سياسات واستراتيجيات تنمية هذه الشركات يجب أن يبقى من مهام الحكومة، ويكون للمنظمات غير الحكومية مجال التنفيذ.

---

[1] **د. نبيل جواد - إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-** GESTION DES P.M.E **– المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع – بيروت 2007.**

[2] **(1) إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- المرجع السابق.**

وتشير التجارب العالمية ([1]) إلى أن التكلفة الإجمالية لمساعدة المؤسسات الصغيرة. قد تنخفض نتيجة ازدياد اللجوء إلى المنظمات غير الحكومة؛ فالأنشطة التي تقوم بها هذه المنظمات تخلص الهيئات الحكومية من كثير من المهام المستهلكة للوقت والموظفين، ولذلك قد تعود على الحكومات فوائد أكبر إذ هي أقامت علاقات مع هذه المنظمات بحيث تكون تنمية المؤسسات الصغيرة هدفاً مشتركاً ما بين هذه المنظمات والمنظمات الأخرى العامة والخاصة على الصعيد المحلي والإقليمي.

يوجد لدى معظم دول العالم هيئة حكومية واحدة مسؤولة عن وضع سياسات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقوم هذه الهيئة بالتنسيق مع الأجهزة الأخرى العامة والخاصة والمؤسسات غير الهادفة للربح، وتقوم كل دولة بإنشاء منظمة خاصة، أو جمعية لتمثيل مصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.([2])

ملاحظات واستنتاجات:

1. إن دور الهيئات الحكومية يتركز عادةً على وضع الاستراتيجية العامة لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة.
2. إن المنظمات الداعمة للأعمال غير الهادفة للربح، هي المحور الرئيسي في دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة من الناحية التنفيذية لترجمة خطط وبرامج الاستراتيجية العامة إلى خدمات وبرامج دعم.
3. إن احد أهم المنظمات الداعمة للأعمال، تتمثل بتنظيم غرف التجارة والصناعة التي تستطيع بحكم قوانين إحداثها ومسؤولياتها ودورها وانتشارها أن تلعب الدور الداعم الأساسي للشركات الصغيرة والمتوسطة.
4. إن وجود غرف التجارة والصناعة، لا يمنع أبداً من وجود منظمات وهيئات وجمعيات وتجمعات ذات نفع عام لا تهدف للربح تقوم أيضاً بتقديم خدمات داعمة للشركات الصغيرة والمتوسطة ضمن خطط الحكومات واستراتيجياتها في هذا المجال.
5. إن الخدمات والبرامج الداعمة للشركات الصغيرة والمتوسطة، يجب أن توضع أو تصمم وفق احتياجات هذه الشركات ومتطلبات تطويرها، وتحسين تنافسيتها الداخلية والخارجية.
6. إن تعريف المنظمة الداعمة للأعمال الوارد في هذا الفصل يمكن تطويره ليصبح على النحو التالي: هي (هيئة أهلية غير ربحية غايتها تقديم خدمات النصح والمشورة والتدريب للشركات الخاصة بهدف تطويرها والترويج لها وإيصالها إلى مستوى العالمية).

---

[1] التقرير السادس ـ تعزيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- مكتب العمل الدولي- جنيف- مؤتمر العمل الدولي- الدورة (72)- 1986.

[2] د. يوسف مسعداوي- التجارب الدولية في مجال تأطير الشركات الصغيرة والمتوسطة- جامعة سد وحلب البليدي- الجزائر 203.

نماذج الدعم المتاحة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: The Available Support Paradigms For the Small and Medium Enterprises

آفاق تطوير المنظمات الداعمة للأعمال (نماذج دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة/ دراسة مقارنة بين الغرف السورية والإيطالية).

الغرف الإيطالية: Italian Chambers

تُعدّ أنظمة الغرف الإيطالية من أهم المنظمات الداعمة للأعمال (ذات النفع العام) والصادرة بقانون عام ولا تهدف إلى الربح، لذلك فإن اختيار النموذج الإيطالي يعود للأسباب التالية:

- إنها نموذج فريد من نوعه أوروبياً ولها تاريخ عريق.
- إنها تندرج تحت تصنيف (النظام الأوروبي) الذي يخضع لقانون عام والتسجيل فيها إلزامي لجميع المهن ذات التصنيف التجاري والصناعي والزراعي والحرفي.
- إنها طورت نفسها من خلال إنشاء شركات داعمة للشركات الصغيرة والمتوسطة، أو من خلال الخدمات المباشرة التي تقدمها .
- إنها ذات انتشار جغرافي في جميع المدن الإيطالية ولا تقتصر على المدن الكبرى.
- إنها الأقرب نموذجاً لمحاكاة ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من نشاطات للنموذج السوري من المنظمات الداعمة للأعمال لأنها ذات تجربة عريقة في دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة باعتبار أن هذه الشركات تشكل 90% من الشركات الإيطالية.

وفيما يلي عرض عن نموذج الغرف الإيطالية: ([1])

تأسست أول غرفة في إيطاليا في تورينو عام 1729، وفي عام 1910 صدر قانون جديد سمى الغرف "غرف التجارة والصناعة" وسمح للأعضاء بأن يرشحوا أنفسهم لعضوية مجالس الإدارة بشرط أن يقيموا مدة لا تقل عن خمس سنوات في نفس المدينة أو في منطقة اختصاص الغرفة.

---

[1] **سردست – نزار- مرجع سبق ذكره.**

ويوجد في كل مدينة يزيد عدد سكانها عن حوالي (200) ألف نسمة غرفة تجارة باسم المدينة تضم (تجارة وصناعة وزراعة وحرف) وتتبع هذه الغرف لاتحاد غرف لكل منطقة إقليمية إيطالية التي تنضم إلى الاتحاد العام للغرف الإيطالية union camera.

غرف التجارة والصناعة والزراعة الإيطالية ينظمها القانون رقم /29/ لعام 1993 يُعرفها القانون بأنها "هيئات عامة ذات شخصية اعتبارية تهدف لتنمية الاقتصاد المحلي، وهي مستقلة من الجانب المالي والإداري".

ومن أهم أهدافها وصلاحياتها ومسؤولياتها:

1. تعزيز المصالح الاقتصادية للشركات وتشجيع الانفتاح على الأسواق العالمية.
2. تعزيز التدريب على تنظيم المشاريع والحصول على الائتمان من قبل الشركات والابتكار ونقل التكنولوجيا ونشر التجارة الإلكترونية وحماية البيئة .
3. تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية والقدرة التنافسية لنظام التجارة المحلية .
4. جمع ونشر المعلومات المتعلقة بالاقتصاديات المحلية والأسواق ونظام الأعمال العام.
5. توفير خدمات التحكيم والتوفيق بين الشركات .
6. الحق بالانضمام في الأحكام المدنية المتعلقة بالجرائم المرتكبة ضد الجمهور في مجال الاقتصاد والصناعة والتجارة ورفع دعاوى لإنقاذ المنافسة غير المشروعة.
7. تقديم آراء ومقترحات إلى الاتحاد الأوروبي والحكومات المحلية والإقليمية والهيئات المحلية بشان المسائل التي توثر على اقتصاد المنطقة .
8. مهام الرصد للأعباء الإدارية التي تقع على عاتق الشركات في التعامل مع الإدارات العامة.
9. تشجيع عمليات رفع القيود التنظيمية وتبسيط التبعية والتكامل.
10. دعم وتعزيز المصالح بالنسبة للشركات العاملة ضمن المنطقة الإقليمية للاختصاص.
11. تطوير الشركات ضمن مبادئ حرية المبادرة الاقتصادية والمنافسة الحرة للأسواق .
12. غرف التجارة هي جزء من منظومة تتكون من شبكة وطنية للغرف والشبكة الدولية.

13. غرف التجارة تحدث المبادرات المشتركة بالتعاون مع غيرها من الغرف الإيطالية والأجنبية من خلال شكل التشبيك لتنمية الاحتياجات المتنامية للشركات.

14. غرف التجارة منضوية تحت مظلة الاتحاد الإيطالي للغرف التجارية والصناعية والزراعية والحرف.

أولاً: التجربة الإيطالية ودور غرف التجارة في تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة: ([1]) The Italian Experience and the Role of chambers of Commerce in the SMEs Financing

تسيطر **الصناعات الصغيرة على البنية الإنتاجية للاقتصاد الإيطالي.** ولدى (45%) من الشركات الإيطالية (10) عمال أو أقل، وهذه النسبة أكبر مرتين من المعدل الأوروبي، ففي ألمانيا وفرنسا لا تتعدى النسبة (20%) وفي بريطانيا (30%)، وتساهم الشركات التي تشغل أقل من (20) عاملاً في تحقيق (42%) من القيمة المضافة في الصناعة والخدمات غير المالية. أما عدد الشركات الضخمة التي تشغل أكثر من (500) عاملاً موظفاً في إيطاليا فلا تتعدى (20%)، بينما تصل نسبة مثل هذه الشركات في ألمانيا وفرنسا وبريطانيا إلى (33%).

إن بنية القطاع الصناعي في **إيطاليا تختلف عن تلك الموجودة في البلدان الأوروبية** لأنها تنتج بشكل أساسي سلع الاستهلاك النهائي والسلع متوسطة التقنية، وتلعب فيها كثافة رأس مال التصنيع وعمليات الإنتاج المتقدمة دوراً بسيطاً ولا تستخدم التكنولوجيا العالية، وتكون بضائعها قليلة الحركة الخارجية– عبر الحدود– كما أن أسعارها سرعان ما تتأثر بظروف السوق. إضافة إلى أن الشركات الإيطالية هي أصغر من نظيراتها الأوروبية بشكل عام باستثناء صناعات السيارات والتجهيزات المكتبية، لكن فجوة المقارنة تتسع مع الشركات الأوروبية في الصناعات المتوسطة الحجم التي تستخدم (100–500) عاملاً، فهي تستقطب أقل من (10%) من إجمالي اليد العاملة الإيطالية، بينما تصل هذه النسبة في ألمانيا إلى (17.50%) و (16%) في فرنسا و (17%) في بريطانيا.

لقد أظهر قسم **الأبحاث في (مصرف إيطاليا** Bank Of Italy) أن الأهمية المحدودة للصناعات متوسطة الحجم تصبح كبيرة في حال تصنيفها على أساس ملكيتها لأنها غالباً ما تتجمع على شكل مجموعات ضمن تنظيمات تسمى (اتحاد شركات). ويعكس مستوى التوظيف فيها ضخامة عدد هذه المشاريع الصغيرة، ففي إيطاليا (750.000) مشروع صغير ومتوسط يشغل كلاً منها (10–50) عاملاً وهذه المشاريع عبارة عن شركات تعمل جنباً إلى جنب ويصل عددها إلى (2.300.000) مشروع فردي، ففي الشمال الإيطالي (250) شركة لإنتاج الكراسي متنافسة فيما بينها، لكنها تتعاون بشكل اختصت فيه كل شركة بجزء من تلك الصناعات

[1] **د. محمد خالد المهايني - العولمة وتحديات منشآت الصناعات الصغيرة والمتوسطة- معهد هيبا 2007- مرجع سبق ذكره.**

فحققوا إنتاجية عالية ونوعية ممتازة منافسة عالمياً، وفي هذا السياق فإن منظمة **Confcommercio**– الاتحاد التجاري الإيطالي العام– يضم هذه المشاريع ويعتبر أكبر ممثل في إيطاليا لأنه يضم أكثر من (750.000) مشروعاً في قطاعات الصناعة والتجارة والسياحة والخدمات.

ثانياً: دور الاتحاد والشركات الإيطالية Confcommercio مع المصارف:

يعتبر هذا الاتحاد بمثابة منظمة أو تجمع للشركات الإيطالية في مجال الخدمات والسياحة والتجارة وهو من أنشط المنظمات الإيطالية الداعمة للأعمال في مجال تسهيل عمليات كفالة القروض للشركات الصغيرة والمتوسطة، وذلك في مجال التمويل المتوسط الأجل الذي يتركز على رأس المال العامل والتمويل التأجيري والتمويل الطويل من خلال ما يلي:

- تسريع عمليات التحقق من المشاريع وإجراءات منح القروض.
- المصادقة على الكفالات المقدمة.
- التمويل الصحيح للاحتياجات الأنسب.
- الوصول إلى تكلفة حقيقية للأموال المقترضة.
- تأمين الأموال اللازمة لتمويل رأس المال العامل، وتحقيق الاندماجات، والتمويل التأجيري (أي استئجار التجهيزات).

بينما يتوجه التمويل طويل الأجل بأشكاله العديدة إلى مقابلة التطورات المتنامية للأصول الثابتة، ما يرتبط غالباً بنظام الكفالات التي تساعد في التقليل من مخاطر رأس المال. كما أن مصدر الأموال في هذه الحالة هي المصارف ذاتها. ونادراً جداً ما تكون من الأموال الخاصة.

ثالثاً: جمعيات تبادل الكفالات والصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم

Mutual Guarantees SME's & Societies

وهي شركات وسيطة غايتها ضمان سداد القروض كبديل عن تقديم الضمانات التي يعجز أصلاً أصحاب الصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم عن تقديمها، ومنها جمعيات تبادل الكفالات التي أسست بمبادرة من غرف التجارة واتحادات الأعمال التجارية والمصارف ، لتكون بمثابة حلقة وصل بين أطراف ثلاثة: الصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم– المصارف– السلطات العامة. لهذا الغرض تم تأسيس صناديق الكفالات من قبل الدول أو إدارات المناطق كأداة فعالة في مجال خدمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتتدخل هذه

الصناديق مباشرة تجاه الملتزم أو كضامن للالتزام المأخوذ من قبل جمعيات تبادل الكفالات، مما يؤدي إلى تأثير فعال بين القطاعين العام والخاص.

وتسعى كلٌ من جمعيات تبادل الكفالات وصناديق الكفالات للوصول إلى الحل الأمثل لاستثمار القروض في الصناعات ذات الحجم الصغير والمتوسط، والتي عادةً ما تفتقد إلى الضمانة الضرورية المطلوبة من المصارف مما يؤدي إلى تشكيل علاقة ثابتة على المدى الطويل.

رابعاً: ملاحظات حول منظمات الدعم الإيطالية والغرف التجارية (دراسة مقارنة مع سورية):

تتلقى هذه الشركات مجموعة من أساليب الدعم حسب نوع المنظمات الداعمة من (غرف واتحادات وجمعيات.

يوجد في إيطاليا مجموعة واسعة من المنظمات الداعمة للأعمال منها على سبيل المثال في منطقة (VENETO) (شمال شرق إيطاليا):

- غرف التجارة والصناعة والزراعة والحرف (بصورة مجتمعة) CAMERA DEL COMMERCO.
- الاتحاد الإيطالي في مجال الخدمات والسياحة والتجارة (COMFOCOMMERCIO).
- تجمع مصدري VERONA .
- تجمع صناعيي فينيسيا من أجل التصدير INVEXPORT.
- تجمع الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة VICENZA (API).
- تجمع شركات ومصنعي فينيسيا.
- اتحاد المهن اليدوية (COMFORRISANAT).
- معهد التجارة الخارجية الإيطالي (ايتشه) تابع للحكومة.
- الغرف الإيطالية تشمل (التجارة والصناعة والزراعة والحرف مجتمعة)، وهي مؤسسات شبه رسمية تخضع لقانون عام يحدد صلاحياتها ومسؤولياتها وتشرف على السجل التجاري، والتسجيل فيها إلزامي لجميع الأفراد والشركات التي تزاول عملاً اقتصادياً مما يمنحها موارد كبيرة منتظمة لتقديم خدمات ونشاطات عديدة، في حين أن الغرف السورية يفترض أن تقوم بخدمات وأنشطة جديدة لتطوير قطاع الأعمال ولكن دون أن تمتلك الموارد المطلوبة (كون التسجيل فيها غير إلزامي ولعدم إشرافها على السجل التجاري كما هو الحال في الغرف الإيطالية).

- تنتمي الغرف الإيطالية إلى النظام الأوروبي من غرف التجارة الذي تعتبر بموجبه الغرف مؤسسات عامة تشرف على السجل التجاري والتسجيل فيها إلزامي، في حين أن النظام الانجلوساكسوني للغرف والذي تتبع له غرف انكلترا وبلجيكا تكون الغرف مؤسسات خاصة غير مشرفة على السجل التجاري، أما الغرف السورية فتعتبر قطاعاً مختلطاً.

- إحدى أهم وظائف الغرف الإيطالية هي المرجعية والتمثيلية أي أن الغرف تمتلك قاعدة بيانات لجميع الشركات العاملة في المجال الاقتصادي فهي مرجع معلومات تمثل أصحاب المهن والاختصاصات وتعبر عن رأيهم كون التسجيل فيها إلزامي للجميع.

  في حين أن هاتين الوظيفتين لا تستطيع الغرف السورية تأديتهما بفاعلية كاملة لعدم إشرافها على السجل التجاري والصناعي لجميع العاملين في الحقل الاقتصادي، (أي أن الوظيفة مقسمة بين الغرف التجارة والصناعية وبين السجل التجاري).

- قامت الغرف الإيطالية بتأسيس شركات ومراكز خدمات خاصة تابعة للغرفة من بينها: (مراكز لترويج الصادرات – مراكز للتجارة الخارجية – مدارس تجارية – مدارس مهنية– شركات لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة– مراكز معارض– مراكز للفحص والاختبارات– بورصة عقارات)، وذلك بهدف تقديم خدمات جديدة لأعضائها بشكل مستقل عن وظائف غرف التجارة التقليدية، في حين أن الغرف السورية ورغم أن القانون /131/ لعام 1959 قد خولها في المادة (59) إحداث وإدارة الشركات ذات الصيغة التجارية التي من شأنها خدمة التجارة والدعاية لها كالمعارض الدائمة والأسواق وغيرها.

  وكلمة (غيرها) الواردة في القانون يمكن أن تشمل جميع المراكز التجارية والشركات والمدارس التي سبق ذكرها أنفاً التي أقامتها الغرف الإيطالية، ورغم ذلك فإن الغرف السورية لم تستفد من هذه الصلاحية بالشكل الكامل.

- تقوم الغرف الإيطالية بالإضافة للأعمال الروتينية للغرف من تسجيل وتصديق بربط شبكة المعطيات التي تستخدمها إلى الشركات المسجلة لديها، كما تقوم بتحليل المعلومات المتاحة لديها ونشرها بصورة دورية. وهي تتعاون في مجال الدراسات والأبحاث مع الجامعات والمراكز العلمية الخاصة، كما تقوم بتنظيم دورات للتحضير من أجل التقدم لامتحان الحصول على تسجيل المهن التجارية.

- تعتمد الغرف الإيطالية في الحصول على المعلومات عن الأسواق الخارجية وفي دعم المشاركة في المعارض وتنظيم البعثات التجارية على غرف التجارة الإيطالية– الأجنبية المشتركة والتي تضم (38)

غرفة مشتركة في الخارج تتبع لاتحاد الغرف الإيطالية وهي بذلك تعتبر نوافذ خارجية للغرف الإيطالية بهدف ترويج الصادرات الإيطالية.

في سورية يمكن الاستفادة من تنظيم مجالس رجال الأعمال السورية – العربية والأجنبية المشتركة لتحقيق نفس الأهداف السابقة من خلال تفعيلها وتحويلها لنقاط ارتباط معلوماتي مع الخارج.

- يوجد في إيطاليا بحدود (104) غرفة تجارة، تشمل جميع المدن التي يزيد عدد سكانها عن (200) ألف نسمة تقريباً، كما يوجد اتحاد للغرف في كل منطقة يتبع في النهاية لاتحاد الغرف الإيطالية ومقره روما.

- تقوم الغرفة في كل مدينة إيطالية حتى ولو كانت صغيرة بعدد سكانها مثل غرفة تجارة فينيسيا بفتح فروع لها في مناطق جغرافية ضمن الحدود الإدارية لمنطقة المدينة تقدم خدمات التسجيل والتصديق للشركات المتواجدة في المنطقة المعنية. وجميع هذه الفروع تتبع المركز الرئيسي في المدينة وهذا ما يساعد في تقديم الخدمات بصورة أسهل، في حين أن الغرف السورية تتركز في المدن الأكثر سكاناً في المحافظة مما يؤدي لصعوبة الوصول إلى خدمات الغرفة (وبخاصة في غرف المحافظات السورية).

- يعتمد تصنيف الشركات في إيطاليا وفي تحديد الرسوم السنوية على نوع الشركة القانوني (شركة فردية – شركات أشخاص– شركات أموال) وليس على قدم الشركة أو سمعتها كما هو الحال في الغرف السورية.

- أغلب الشركات والتجمعات الخاصة للمصدرين أو للمنتجين الموجودة في إيطاليا لديها علاقات تعاون وثيق مع غرف التجارة الإيطالية رغم كونها مؤسسات خاصة 100% باعتبار أن الغرف الإيطالية تشجع إقامة مثل هذه الهيئات مادامت تهدف لدعم وتطوير الشركات الإيطالية.

- أغلب خدمات الغرف التجارية غير التقليدية مثل الدورات والاستشارات والمعلومات يتم تقديمها للشركات المسجلة ضمن رسم معين، أي أن عضوية الغرفة لا تخول الشركة الحصول على جميع الخدمات والنشاطات بصورة مجانية وذلك بهدف استمرار وجود موارد مادية للغرفة لإقامة مشاريع وخدمات جديدة.

- رغم أن غرف التجارة الإيطالية بحكم قانون تأسيسها لا تهدف إلى الربح إلا أن جميع نشاطاتها وخدماتها مأجورة لتغطية تكاليف إقامة مثل هذه الخدمات، وأن هدف عبارة (لا تهدف إلى الربح) هو أن لا يكون الهدف الرئيسي من تقديم الخدمة هو الربح المادي فقط بل أن يكون الهدف من ذلك هو تقديم الخدمة بحد ذاتها؛ فإن كانت هذه الخدمة رابحة (أو مغطية لتكاليفها) فإن ذلك يكون أمراً مستحسناً.

6-2 النماذج الدولية لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

The International Models To support the Small and Medium Enterprises_

ويمكن ذكر أهم النماذج الدولية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم والتي تتميز بالآتي: ([1]).

1- الدعم الحكومي الدائم لتلك البراعم الجديدة للمشروعات.
2- توفير دراسات الجدوى لتلك المشروعات مجاناً.
3- توفر وزارة متخصصة في شؤون المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
4- تقديم الأراضي مجاناً وكحق انتفاع فقط لتجنب مضاربات الأراضي.
5- الدعم الكبير من الشركات الضخمة العملاقة للمشروعات الصغيرة.
6- تقديم البحوث والتطوير المجانية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
7- تقديم قروض بدون أسعار فائدة أو بأسعار فائدة منخفضة يطلق عليها soft ladns ومع فترات سماح طويلة حتى يحقق المشروع عائد في فترة استرداد لرأس المال مناسبة.
8- توفير التدريب المستمر لرواد الأعمال.
9- توفير التعليم المناسب لحاجات المشروع الصغير والمتوسط.
10- توفير الإعفاءات الضريبية والجمركية للمشروعات الصغيرة باعتبارها تحل مشكلة البطالة.

وفيما يلي طرح لأهم التجارب والنماذج العالمية:

التجربة السويسرية The Swiss experiment :

حيث تقوم الجامعات بإعداد كوادر رواد الأعمال المتخصصين مع التعليم والتدريب المناسب وبناء حاضنات الأعمال والحالات العملية المساعدة لتنمية القدرات القيادية لرواد الأعمال.

التجربة الألمانية The German experiment:

يتم اكتشاف الأنماط القيادية لرواد الأعمال في سن المراهقة ما بعد العاشرة في أكاديميات تعد لاختبار وتدريب الشباب على ريادة الأعمال والتدريب الصيفي المساعد على التعرف على الواقع التطبيقي.

التجربة الفرنسية The French experiment:

تقوم المدرسة الفرنسية للإدارة بالتدريب المستمر لسنوات لاكتشاف القيادات حسب الاحتياجات في القطاعات المختلفة، ومنها رواد الأعمال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

التجربة اليابانية The Japanese experiment:

[1] **المصدر: د. فريد النجار- الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم – الدار الجامعية- الإسكندرية 2007.**

تقوم الأسرة (الجد– الأب– الأبناء– الأحفاد) بالتدريب المكثف على إدارة المشروع الصغير وبناء روح الفريق والتركيز على الجودة والتقليد حتى المبادرات واختراق الأسواق.

التجربة الهندية The Indian experiment:

يعمل معهد الهند للتكنولوجيا مع الاتحادات الصناعية على تدريب الكوادر على ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم.

التجربة الإسبانية The Spanish experiment:

يقوم معهد التصدير الإسباني بالتدريب والإعداد الفعال لرواد الأعمال في الصناعات الصغيرة على التصدير وفتح الأسواق وفن البيع وقياس المخاطر ومواجهة المنافسة.

التجربة الماليزية The Malaysian experiment:

يشجع الاقتصاد الماليزي على تكوين كيانات اقتصادية جديدة وتدريب رواد الأعمال على بناء مشروع صغير للتصدير.

3-6 الجهات المسؤولة عن نشر ثقافة ريادة الأعمال: The authorities responsible for Spreading the Culture of Entrepreneurship

من الواضح أن ريادة الأعمال كعلم وتطبيق وتدريب يُعنى بالتحول للعمل الحر وإنشاء المشروع الصغير قد أصبح مثاراً للاهتمام من قبل العديد من الجهات العامة والخاصة على مستوى العالم ولكل دولة تجربتها الخاصة إلا أنه بشكل عام فإن الجهات المعنية تتمثل عادةً:

1- الجهات الرسمية والوزارات المعنية بدعم العمل الحر وتأسيس المشروعات ودعمها.
2- الجامعات والمعاهد العامة والخاصة والكليات المتخصصة بإدارة الأعمال أو إقامة المشاريع.
3- المنظمات غير الحكومية التنموية و الاتحادات والجمعيات الأهلية والغرف بجميع أشكالها كونها مستفيدة من دعم إقامة المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغير الناجحة والتي لا يستطيع إقامتها سوى رواد الأعمال.
4- المنظمات الإقليمية والدولية المعنية بتنشيط ودعم الأعمال مثل منظمة العمل الدولية على سبيل المثال التي أنشأت برنامجاً تدريبياً عالمياً اسمه (KAB) وهو منهجية التدريب لخلق الوعي حول ريادة الأعمال بين الشباب، وهي تستخدم منذ أوائل التسعينات.

أما المستفيدون المحتملون من هذا البرنامج فهم:

- المستفيدون بشكل مباشر: المعلمين في التعليم الثانوي والمدربين في مؤسسات التدريب المهني والتقني وأساتذة التعليم العلي الذين تدربوا على محتوى دورة KAB واستلموا شهادتها.
- المستفيدون بشكل نهائي: الشابات والشبان المسجلين في المدارس ومؤسسات التدريب والتعليم العالي.

أما الهدف فهو: تعزيز قدرات الحكومات والهيئات في توفير تعليم ريادة الأعمال للحد من البطالة بين الشباب.

وهذا البرنامج يتوجه بشكل أساسي إلى:

- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو المنشآت المستدامة والعمل الحر وريادة الأعمال الاجتماعية.
- خلق الوعي حول العمل في المؤسسات وحول التوظيف الذاتي كخيار مهني للشباب.
- توفير المعرفة عن الصفات المرغوبة لافتتاح وتشغيل أي مؤسسة ناجحة.
- إعداد الطلاب ليصبحوا أفضل موظفين من خلال تحسين فهم الأعمال والتكيف مع أقوى المواقف السلوكية الإيجابية.
- إنشاء ثقافة مسؤولية المشاريع بين الشابات والشبان– رجل أعمال الغد.
- تشجيع الصفات مثل المبادرة والابتكار والإبداع والمخاطرة بين الشباب.
- زيادة فهم الشباب لدورهم كرجال أعمال الذي يمكن أن يكون في تشكيل مستقبلهم وكذلك بلادهم.
- تعزيز المهارات– كيفية تطبيق المهارات المهنية مع واقع وظائف جديدة ولدت في الغالب من قبل القطاع الخاص.

تشمل خطوات KAB:

- المرحلة التجريبية (مدتها حوالي سنتين).
- مرحلة التعليم (مدتها تعتمد على استراتيجية الحكومة).

يتضمن البرنامج:

- لعبة العمل (الذي يحاكي المعاملات داخل المؤسسة وبين الفاعلين في السوق).
- مسابقة خطة الأعمال.
- المدربين المدرّبين على دعم الطلاب لتشغيل مشروع مدرسة حقيقة خلال دورة تدريبية.
- نظام الرصد والتقييم:

المجالات التقنية التي تغطيها: التدريب على المهارات، ريادة الأعمال، الجنس، المسؤولية البيئية، والتعاونيات، والإعاقة، وتنظيم المشاريع الاجتماعية.

اللغات:

متوفرة في 23 لغة: العربية– الأذربيجانية– البهاسا– الإندونيسية– الصينية– الإنجليزية– الفارسية– الفرنسية– الجورجية– قازاقستان– قيرغيزستان– الكردية– لاوس– منغوليا– الروسية– البرتغالية– السنهالية– الإسبانية– السواحلية– الطاجيكية– التيتم– والفيتنامية.

ما هي نقاط قوته؟

- التفاعلية مع المتعلم ومنهجية تشاركية التدريس والمواد.
- تدريب المعلمين/ المدربين/ الأساتذة كل خطوة على حدا.
- القدرة على التكيف مع متطلبات المناهج الدراسية الوطنية.
- يمكن أن تحقق على نطاق السرعة والاستدامة، التي يجري تنفيذها من خلال الهياكل التعليمية الوطنية.
- نقل إمكانية إعادة التدريب للهيئات الوطنية من خلال مجموعات تنمية المهارات الأساسية داخل النظام التعليمي (في كثير من الأحيان تدرب مدربي المعاهد).
- يتم تحديث منهجية KAB كل عامين.

أسئلة صح/ خطأ (TRUE/ FAISE)

	السـؤال	صح	خطأ
.1	منظمات المجتمع المدني هي منظمات حكومية		√
.2	المنظمات غير الحكومية هي هيئات خاصة	√	
.3	التكلفة الإجمالية لمساعدة المشروعات الصغيرة تنخفض نتيجة ازدياد اللجوء للمنظمات غير الحكومية.	√	
.4	دور الهيئات الحكومية يتركز على وضع استراتيجية عامة.	√	
.5	من أهم المنظمات الداعمة للأعمال هي التعاونيات		√
.6	المنظمات الداعمة للأعمال هي منظمات ربحية.		√
.7	الغرف الإيطالية تتبع النظام الأوروبي للغرف	√	
.8	تعتمد التجربة الألمانية في ريادة الأعمال على اكتشاف الأنماط القيادية لرواد الأعمال في سن المراهقة.	√	
.9	تعتمد التجربة الهندية في ريادة الأعمال على تكوين كيانات اقتصادية جديدة	√	
.10	من المنظمات الدولية التي صممت برنامج (كاب) منظمة اليونيدو		√

1. أسئلة خيارات متعددة (MULTIPLE CHOICES

1. **منظمات الأعمال هي منظمات لممارسة أنشطة:**

A. تهدف للربح. √
B. لا تهدف للربح.
C. خدمات تعاونية.
D. خدمات تشاركية.

2. **المنظمات غير الحكومية هي:**

A. هيئات خاصة تهدف للربح.
B. هيئات خاصة لا تهدف للربح. √
C. هيئات تعاونية.
D. هيئات استثمارية.

3. **من أنواع المنظمات الداعمة للأعمال:**

A. غرف التجارة والصناعة. √
B. غرف الإنتاج.
C. غرف الأرباح.
D. غرف الحرفيين.

4. **تندرج الغرف الإيطالية تحت مسمى:**

A. الغرف الانغلوساكسونية.
B. الغرف الأوروبية. √
C. الغرف المختلطة.
D. الغرف العامة.
E.

5. **تبلغ نسبة للشركات الإيطالية التي تضم من /10/ عمال فأقل:**

A. 45% √
B. 30%
C. 60%
D. 90%

6. **يرتكز التمويل المتوسط الأجل في جهات التمويل الإيطالي على:**

A. رأس المال الثابت.
B. رأس المال العامل. √
C. الأصول الثابتة.
D. التكاليف الإجمالية.

7. **أغلب الخدمات الاستشارية للغرف الإيطالية:**

A. مجانية.
B. تعاونية.
C. مأجورة. √
D. تشاركية.

8. **تعتمد التجربة السويسرية في دعم ريادة الأعمال على:**

A. التدريب من قبل الأسرة.
B. اكتشاف الأنماط الريادية.
C. بناء حاضنات الأعمال √
D. تكوين قيادات إدارية جديدة

9. **يهدف برنامج KAB لتدريب ريادة الأعمال إلى:**

A. توفير المعرفة عن الصفات المرغوبة لإنتاج مؤسسة ناجحة.
B. خلق الوعي حول العمل الحر.
C. تشجيع صفات المبادرة.
D. جمع ما ذكر صحيح. √

10. **من نقاط قوة برنامج KAB:**

A. التفاعلية
B. القدرة على التكيف.
C. التشاركية.
D. جميع ما ذكر صحيح. √

3 – أسئلة قضايا للمناقشة:

السؤال الأول:

- ما هي أنواع المنظمات؟.

مدة الإجابة /20/ دقائق- الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /6-1/

السؤال الثاني:

- لماذا تم اختيار المركز الخارجي للغرف التجارية الإيطالية في منطقة Veneto لتكون نموذجاً لدعم المشروعات الصغيرة؟.

مدة الإجابة /20/ دقائق- الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /6-1/

السؤال الثالث:

- ما هي ميزات النماذج الدولية لدعم المشروعات الصغيرة؟.

مدة الإجابة /30/ دقائق- الدرجات /30/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /6-2/

السؤال الرابع:

- ما هي الجهات المعنية بدعم ثقافة ريادة الأعمال عالمياً؟.

مدة الإجابة /20/ دقائق- الدرجات /20/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /6-3/

السؤال الخامس:

- ما هي نقاط قوة برنامج KAB؟.

مدة الإجابة /10/ دقائق- الدرجات /10/ من 100 توجيه الإجابة الفقرة /6-3/

الفصل السادس:

المراجع: The references

1. التقرير السادس – تعزيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – مكتب العمل الدولي – جنيف- مؤتمر العمل الدولي- الدورة (72) – 1986.
2. صالح مهدي العامري- د. طاهر محسن- منصور الغالبي- الإدارة: الأعمال- دار وائل للنشر- ص 558- الطبعة الثانية- عمان- الأردن 2008.
3. عامر خربوطلي: تقرير الدورة الدراسية الإطلاعية حول تدريب مراكز الخدمات لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتوسطة ودول البلقان ضمن مشروع Integra المقدم إلى مجلس غرفة تجارة دمشق عام 2003.
4. فريد النجار- الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم- الدار الجامعية- الإسكندرية 2007.
5. محمد خالد المهايني – العولمة وتحديات منشآت الصناعات الصغيرة والمتوسطة- معهد هيبا 2007- مرجع سبق ذكره.
6. نبيل جواد- إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- Gestion Des P.M.E المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع – بيروت 2007.
7. يوسف مسعداوي- التجارة الدولية في مجال تأطير الشركات الصغيرة والمتوسطة- جامعة سد وحلب البليدي- الجزائر 203.

الملاحق: The supplements

1. ملحق رقم (1) تحليل الأداء الشخصي لرائد الأعمال الناجح.
2. ملحق رقم (2) مدى توفر قدرات رجل الأعمال الناجح لديك.
3. ملحق رقم (3) كيف تنظم مشروعاً خاصاً.
4. ملحق رقم (4) ملخص دراسة جدوى اقتصادية لمشروع صغير.

ملحق (1)
Appendix (1)
تحليل الأداء الشخصي
Performing self- Analysis

نظراً لخطورة الإقدام على إنشاء المشروع الصغير فإن هذا التحليل يحاول المساعدة في الإجابة على سؤال محدد وهو: **هل من الأفضل أن يكون لي مشروعي الخاص بي أم من الأفضل البحث عن وظيفة والعمل لدى الآخرين؟** وعلى هذا فالمطلوب قراءة كل عبارة جيداً وبتمعن قبل الإجابة عليها حتى تستطيع تحديد إمكانية نجاحك في حالة إدارة مشروع خاص بك. وبعد الانتهاء من الإجابة على الأسئلة التالية ستكون قد توصلت إلى مفاتيح مستقبلك.

من فضلك أختر الإجابة المناسبة التي تعكس ظروفك الحقيقية بوضع علامة (√) أمام كل عبارة مما يلي بحيث تعكس الإجابات إمكاناتك وطموحاتك في نفس الوقت.

1 – هدفي في الحياة هو:

أ – تحقيق ثروة مالية (أعمل فلوس كثيرة) ☐
ب– أن أكون أنا مدير نفسي (أنا المدير) ☐
ج – أن أحيا حياة مريحة ☐
د – أن يكون لي مشروع خاص بي/ ويتيح لي وقت كافي للاستمتاع بالحياة ☐
هـ – أعطي للعمل أي وقت وأي مجهود لتحقيق النجاح ☐
و – أن أكون مسؤولاً عن: ☐
– توفير فرص عمل للآخرين ☐
– تقديم منتجات/ خدمات للآخرين ☐

2 – في ضوء ما سبق أنا موافق على إعطاء العمل عدد الساعات المنتجة التالية:

20 40 60 80 ساعة أسبوعياً

3 – الخبرة السابقة:

الوظيفة .... المدة: من .... إلى ....

الخبرات التي حصلت عليها في كل وظيفة:

1 – ....
2 – ....
3 – ....

4 – تتمثل قدراتي وإمكانياتي Capabilities الأساسية في:

أ – قيادة وتوجيه directing أعمال ومجهودات الآخرين ☐
ب – تخطيط Planning أي نشاط بحيث يتم التنفيذ في أقل وقت وبأقل ☐

مجهود، وبأقل موارد ممكنة

ج – خدمة Serving الآخرين بكل رضا وسرور ☐

د – مساعدة الآخرين وعلاج نواحي الاختلاف فيما بينهمPersonal differences ☐

هـ – إدارة الأموال بكفاءة Managing Money ☐

و – الاحتفاظ بالسجلات والحسابات ☐

ز – تنظيم الأفراد، الأموال، الآلات، والأشياء الأخرى بكفاءة لإنتاج السلع والخدمات ☐

ح – القدرة على إصدار تعليمات وأوامر للمرؤوسين ☐

ط – أحب دائماً أن آخذ زمام المبادرة ☐

ي– أنا البادئ لأي شيء وعن قناعة داخلية Self- starter ☐

ك – القدرة على اتخاذ القرارات ☐

ل– خلق أفكار جديدة للمنتجات والخدمات التي أقدمها ☐

م – أخرى. ما هي ☐

5 – تتمثل مشاكلي الأساسية في:

أ – عدم القدرة على اتخاذ القرارات ☐

ب – أحاول أن أجعل الآخرين يأخذوا القرارات الخاصة بي ☐

ج – لا أحب تحمل المسؤولية ☐

د – أحاول تحاشي المسؤولية كلما كان ذلك ممكناً ☐

هـ – لا أستطيع التعامل مع الأموال جيداً ☐

و – أحس دائماً بعدم الأمان ما لم يكن هناك شخصاً يقف بجانبي دائماً ☐

ز – أخرى، ما هي: ☐

6 – أحوال الصحة تتلخص في:

أ – أنني دائماً بحصة جيدة ☐

ب – أحس دائماً في نهاية اليوم أنني مرهق ☐

7 – الأموال المتاحة لي:

أ – أقل من 500000 ليرة سورية

ب – 500000– 1000000 ليرة سورية

ج – أكثر من مليون ليرة سورية

8 – الجزء الذي أستطيع أن استثمره مما سبق (وأعرضه للمخاطرة) ....ليرة سورية

9 – متطلباتي المالية السنوية هي:

السكن .... ل.س

الطعام .... ل.س

الشراب .... ل.س

الملبس .... ل.س

الترفيه .... ل.س

أخرى .... ل.س

إجمالي الإنفاق السنوي .... ل.س

10 – في ضوء ظروفي الصحية، الوقت الذي أستطيع أن استثمره في العمل، الوقت الذي يضيع يومياً في أنشطة غير منتجة، وفي ضوء موقفي المالي أستطيع:

أ توجيه .... % من وقتي للمشروع ☐

ب استثمار .... % في المشروع ☐

11 – استطيع أن أعمل وأنا مبسوط وسعيد إذا كنت:

أ أعمل مديراً لدى الآخرين

ب صاحب مشروع وأنا مديره حتى وإن كان صغيراً

12 – أحب وأنوي العمل أو أعمل حالياً في مجال:

الأسباب

- خدمي وهو: ....
- صناعي وهو: ....
- تجاري وهو : ....

13 – من حيث التخطيط لمستقبلي:

أ – لدى خطة واضحة للمستقبل من خلال الخطوات التالية:

....

....

....

....

ب – لا يوجد لدى أي خطة واضحة للمستقبل وذلك لما يلي:

....

....

....

....

بعد المراجعة المتأنية والدقيقة للإجابات السابقة، وفي ضوء أنني كنت صريحاً وأميناً مع نفسي، استطيع أن أقول أنني أعتقد أنني استطيع تحقيق أهدافي وطموحاتي في الحياة وأحقق النجاح والسعادة لنفسي من خلال:

أ – أن يكون لي عمل خاص بي وهو:

....

....
....

ب – أن أبحث عن وظيفة تناسب قدراتي وإمكانياتي العلمية وهي:

....
....
....

إذن القرار هو قرارك الآن، لكي يمكن تدعيمه من خلال الإجابة على ملحق (2) في الصفحة التالية مباشرة .

ملحق (2)
Appendix (2)

مدى توافر قدرات رجل الأعمال الناجح لديك
Entrepreneur Assessments

		نعم	لا
1-	هل تستطيع أن تبدأ مشروعاً وتستمر فيه وتستكمله بالرغم من وجود تحديات ومشاكل وعقبات مستمرة؟	☐	☐
2 -	هل تتمسك بقراراتك التي تتخذها بالرغم مما قد يظهر من تهديدات وتحديات لهذه القرارات؟	☐	☐
3 -	هل تحب أن تكون مسؤولاً وتتحمل المسؤولية؟	☐	☐
4 -	هل يثق فيك زملاؤك ويحترمونك دائماً؟	☐	☐
5 -	هل صحتك جيدة؟	☐	
6-	هل لديك رغبة في العمل لمدة طويلة مع عدم حصولك على العائد المناسب على الأقل في المراحل الأولى للمشروع؟	☐	☐
7-	هل تحب الالتقاء بالناس والتعامل معهم؟	☐	☐
8-	هل تستطيع التفاعل والاتصال بالناس جيداً، وهل لديك قدرة عالية على الإقناع؟ وهل تستطيع التمسك بأحلامك وتحققها؟	☐	☐
9-	هل يفهم الآخرون ما تقوله وما تطرحه من مفاهيم وأفكار دائماً؟	☐	☐
10-	هل لديك خبرة واسعة بمجال العمل الذي تعمل فيه؟	☐	☐
11-	هل لديك معرفة بأهم الأساليب والقوائم المالية الواجب الاحتفاظ بها لتشغيل المشروع (سجل الضرائب- سجل الأجور- القوائم المالية- الميزانية)؟	☐	☐
12-	هل هناك حاجة لمنتجات / خدمات المشروع في المنطقة التي ستنشأ فيها المشروع؟	☐	☐
13-	هل لديك المهارات اللازمة لتسويق وتمويل أعمال المشروع ومنتجاته؟	☐	☐
14-	هل الشركات المنافسة التي تقدم نفس منتجاتك/ خدماتك في نفس المنطقة التي ستنشأ فيها مشروعك ترضي عملائها جيداً؟	☐	☐
15-	هل لديك موقعاً متميزاً للمشروع في ذهنك؟	☐	☐
16-	هل لديك أموال كافية للإنفاق على المشروع خلال السنة الأولى للتشغيل؟	☐	☐
17-	هل لديك أموال كافية كي تبدأ المشروع أو لديك مصادر تساعدك في توفير هذه الأموال؟	☐	☐
18-	هل تعرف الموردين الذين سيوردون لك المواد الخام جيداً وكذلك قدراتهم وإمكاناتهم بما يضمن عدم التوقف وبالتالي نجاح المشروع؟	☐	☐
19-	هل تعرف أفراداً تستطيع إقناعهم بالعمل معك على شرط أن يكون لديهم المهارات التي لا تتوافر لديك؟	☐	☐

نعم　　لا

20- هل فعلاً تحب أن تبدأ هذا المشروع وتفضل ذلك على أي شيء آخر؟ ☐ ☐

التقييم:

- إذا حصلت على /18/ علامة فما فوق فإنك قادر على أن تصبح رجل أعمال ناجح.
- إذا حصلت ما بين /13-18/ علامة يمكن لك أن تزيد خبراتك لتصبح رجل أعمال مستقبلاً.
- إذا حصلت على أقل من /13/ علامة فمن الصعوبة أن تصبح صاحب مشروع أو مبادر.

ملحق رقم (3)
Appendix (3)

كيف تنظم مشروعاً خاصاً

مقدمة:

يعتبر التنظيم من الوظائف الإدارية الأساسية، وهو وظيفة تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة، وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية وأساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة والنتائج المطلوب تحقيقها.

أولاً: مفهوم التنظيم والهيكل التنظيمي:

يرجى البعض أن التنظيم هو تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف، وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلكة والتنسيق. ([1])

بينما يرى البعض الآخر أن التنظيم هو الأسلوب الذي يمكن عن طريقه توضيح وتقسيم أداء الأعمال وتوضيح تفويض المسؤوليات والسلطات، وإقامة علاقات من أجل تمكين الأشخاص من العمل معاً بأعلى قدر من الفعالية لتحقيق الأهداف. ([2])

وهناك من يرى أن تنظيم المشروع، ما هو إلا العمل على إيجاد حالة التوازن في المشروع، وذلك عن طريق تحديد أهدافه، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام، وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، مع بيان السلطات المخولة لها ومسؤولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات، مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في يحنها، والمبادرة إلى تقويمها. ([3])

وهكذا نرى أن التنظيم وباختصار هو ترتيب الأوضاع في المشروع، بحيث تتحدد الأعمال (الأنشطة المختلفة) الواجب تنفيذها لتحقيق أهداف المشروع، وتعيين المسؤولية عن أداء هذه الأعمال.

الهيكل التنظيمي للمشروع:

الهيكل التنظيمي لأي مشروع غالباً ما يستند إلى العلاقات القائمة بين السلطات، والتدرج في اتخاذ القرارات، وذلك عن طريق إدارة عليا تملك مدى واسعاً، وإدارة وسطى، وإدارة إشرافية ذات سلطات محدودة في اتخاذ

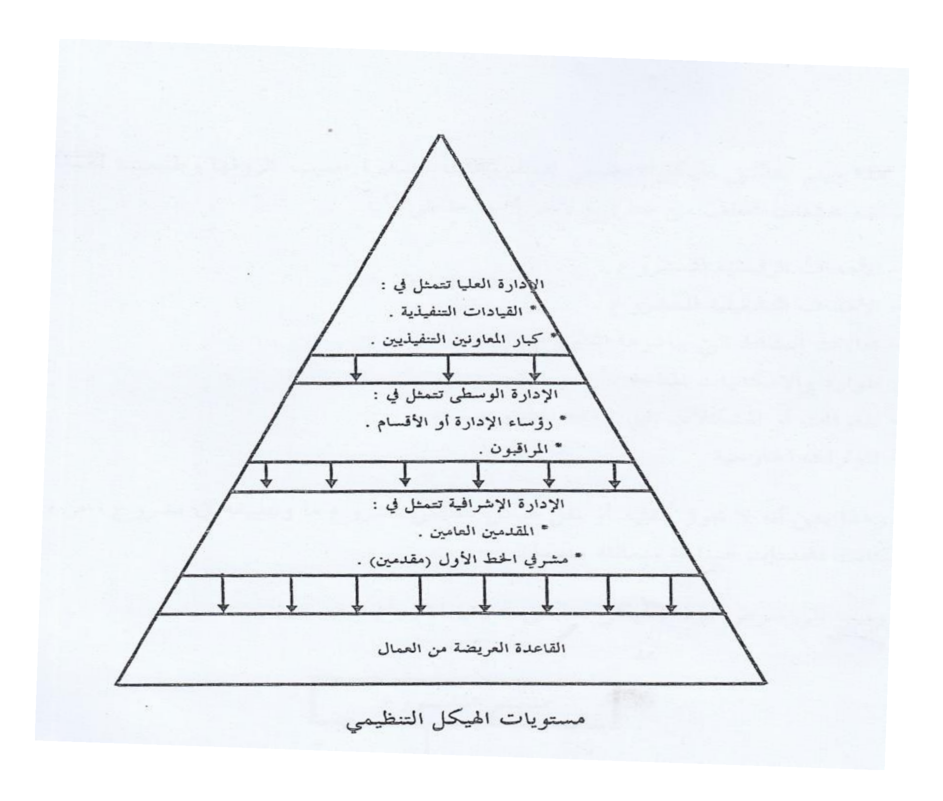
---

[1] **Horold, K: Principles of Management, Hill Book Co, NY. 1995**
[2] **Louis A: Management and organization, Hill Book Co, NY, 1958.**
[3] د. كمال حمدي أبو الخير: العمليات التنظيمية والبناء التنظيمي، القاهرة: 1996، ص 46.

القرارات، وإن القرارات التي تصدر تنساب من خلال قنوات واضحة، أي من الرئيس أو مرؤوسه الذي يتحمل المسؤولية والمساءلة عن النتائج التي يحققها، ويرفع بشأنها تقارير إلى رئيسه.

والهياكل التنظيمية الفعالة، هي تلك التي تتصف بالمرونة، بحيث تتمكن من التغلب على مشكلات التنظيمات غير الرسمية، التي غالباً ما تبرز في نطاق التنظيم الرسمي.

وعادةً يتخذ الهيكل التنظيمي، الشكل الهرمي، حيث يوجد قليل من المراكز في القمة تتزايد مع التدرج إلى أدنى حتى تصل إلى أكبر لها عند قاعدة الهرم، ويعكس هذا النمط فكرة القيادة المتمركزة في القمة. ([1])



مستويات الهيكل التنظيمي

ويلاحظ من الشكل أن قمة الهرم تتمثل فيها الإدارة العليا، ثم تليها الإدارة الوسطى، ثم الإدارة الإشرافية ثم الإدارة المباشرة أي أن الهيكل التنظيمي ينقسم رأسياً إلى عدد من المستويات يشغل كل منها أفراد يتمتعون بمهارات وقدرات مختلفة، وتختلف السلطات التي يمارسونها باختلاف المسؤوليات التي يتحملونها في مراكزهم.

هذا ويتم تشكيل الهيكل التنظيمي للمشروعات الصغيرة حسب ظروفها وطبيعة أعمالها، وتحكمه محددات تختلف من مشروع لآخر أهمها ما يلي:

1. الأهداف الرئيسية للمشروع.
2. الأهداف التشغيلية للمشروع.

---

[1] المرجع السابق، ص 292.

3. مجالات النشاط التي يباشرها المشروع.

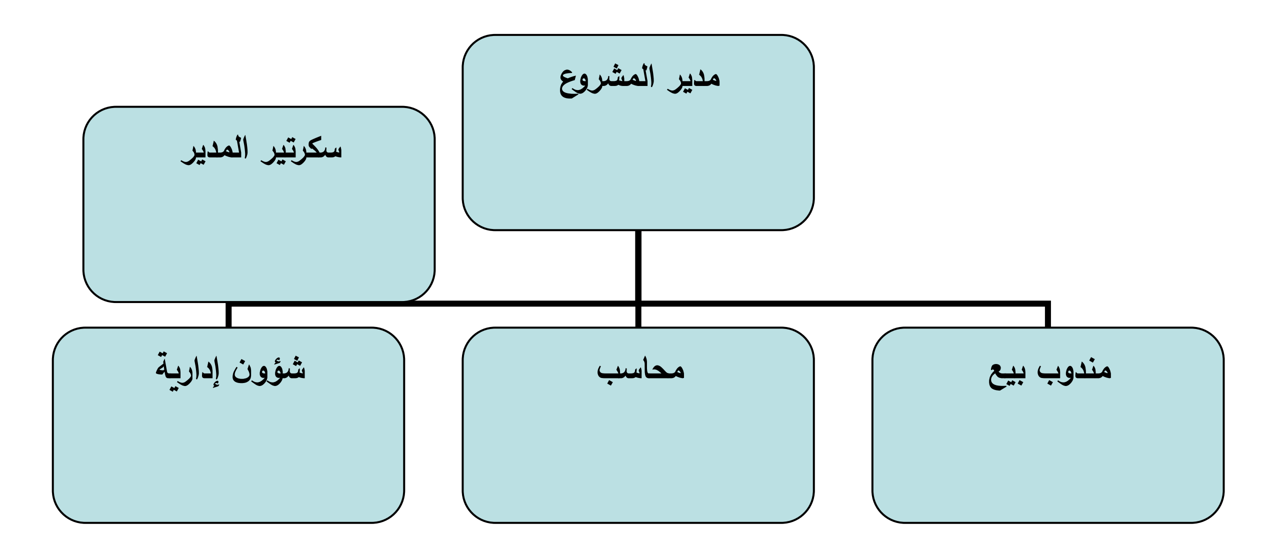
4. الموارد والإمكانيات المتاحة.

5. المعوقات أو المشكلات التي تواجه المشروع.

6. المؤثرات الخارجية.

وهذا يعني أنه لا يجوز تقليد أو نقل هيكل تنظيمي لمشروع ما وتطبيقه في مشروع آخر، إلا إذا كانت المحددات السابقة متماثلة بينهما.

وفيما يلي نعرض نموذج لهيكل تنظيمي تجاري لمشروع صغير.



ثانياً: سمات التنظيم الملائم للمشروعات الصغيرة:

هناك عدة سمات تنظيمية ونظم ملائمة للمشروعات صغيرة الحجم والتي نرى أنها تتمثل فيما يلي:

1. هيكل بسيط تعتبر الإدارة العليا هي المكون الرئيسي لهذا الهيكل الوظيفي.

2. هيكل تنظيمي غير ثابت نسبياً يتم تعديله ليلائم الحاجة السريعة للتغيرات الكثيرة في البيئة الخارجية.

3. لا توجد حاجة قوية لوحدات مساندة أو داعمة أو وحدات استشارية.

4. قلة عدد المستويات الإدارية وانخفاض الحاجة إلى عمق التخصص.

5. عدم الاعتماد بدرجة كبيرة على إجراءات وقواعد رسمية مكتوبة وقلة التوجيه البيروقراطي أو الرسمي.

6. تركيز الصلاحيات على أسس شخصية وتقديرات ذاتية للمدير الأعلى.

7. وضوح وأهمية التوجيه المباشر مع ضرورة أن تكون معظم الاتصالات شفهية غير رسمية.

ثالثاً: عناصر التنظيم الجيد للمشروعات الصغيرة:

يتضمن التنظيم تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع الصغير وتجميع تلك الأنشطة في إدارات وأقسام وتحديد السلطة والمسؤولية وتحديد العلاقات التنظيمية الرأسية والأفقية بين الرئيس والمرؤوس أو بين المرؤوسين بعضهم وبعض بحيث يعمل الجميع في تناسق وانسجام نحو تحقيق الهدف المنشود.

وبقراءة ما كتب عن التنظيم كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية، فإننا نستطيع أن نقول أن التنظيم العلمي للمشروعات يتطلب توافر العناصر التالية:

1. هناك إجماع على إن جميع المشروعات عليها أن تحدد أهدافها وأغراضها، على أن يتم هذا في إطار ما يطلق عليه وحدة الهدف.

2. على المشروعات أن تقوم برسم السياسات التي تستعين بها في دراسة الوظائف الإدارية، حيث أن رسم السياسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعرفة الأهداف والأغراض معرفة وافية.

3. التنظيم كعملية إدارية متداخلة مع العناصر الأخرى للوظيفة الإدارية، وهي التخطيط والتوجيه وملاءمة القوى العاملة، والرقابة والتنسيق، في إطار من حسن تحديد المسؤوليات وتفويض السلطات، يتطلب ضرورة توافر عنصر القيادة، إذ أن هناك الكثير من علماء التنظيم والإدارة يعتبرون أن لفظ "الإدارة" يحمل نفس معنى "قيادة" ومن هذا المنطق ينبغي توافر "وحدة القيادة" في مختلف مستويات التنظيم.

4. تحديد الشكل القانوني للتنظيم الذي يتلاءم وطبيعة نشاطه.

5. تحليل الوظائف اللازمة للقيام بمقتضيات التقسيم الوظيفي والإداري.

6. تحديد نطاق الإشراف بما يحقق الإنتاجية العالية والارتفاع بالروح المعنوية لدى القوى العاملة.

7. مراعاة اعتبارات تحقيق تنظيم فعال، يوجد فيه ترابط وتكامل بين مختلف أجزائه ولا يسمح على قدر الإمكان بحدوث تنظيم غير رسمي داخل التنظيم الرسمي في المشروع.

8. استخدام وسائل فعالة للرقابة تضمن كفاءة أداة الأعمال، وبحيث تشمل الرقابة مختلف أوجه النشاط بالمشروع.

وسوف نتحدث بإيجاز عن بعض هذه العناصر:

1. تحديد أهداف المشروع الصغير:

لاشك أن وراء وجود أي مشروع- مهما كان نوع النشاط الذي يزاوله- هدفاً أو عدة أهداف ينبغي تحقيقها، فالهدف هو الغاية أو النتيجة أو القيمة التي يسعى المشروع إلى الوصول إليها مستغلاً في ذلك الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استغلال ممكن.

وتسعى معظم المشروعات بغض النظر عن حجمها إلى تحقيق أهداف متنوعة ومختلفة والتي قد يكون من بينها أو معظمها الأهداف التالية:

أ- الربح.

ب- تقديم السلعة أو الخدمة بمستوى جودة مرتفع.

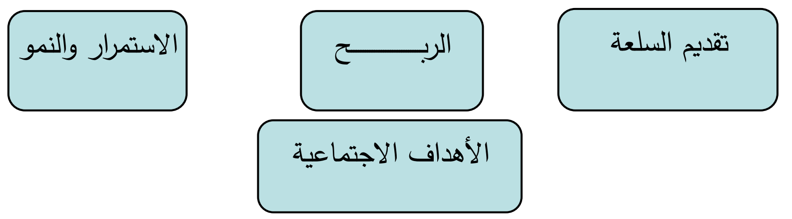
ت- الاستمرار والنمو في مزاولة الأعمال.

ث- الأهداف الاجتماعية.

ويجب أن تكون الهداف السابقة كمية ومحددة بزمن معين لتنفيذها.

ويلاحظ أن الأهداف السابقة متكاملة مع بعضها، فمثلاً لابد أن تتحقق أهداف الربح حتى نستطيع تحقيق الأهداف الاجتماعية، وأخيراً يعتمد تحقيق هدف الاستمرار والنمو على مدى نجاح المشروع في تحقيق أهداف الإنتاج والأرباح.

ويوضح الشكل التالي تكامل هذه الأهداف وترتيبها بالنسبة للمشروع الصغير.



هذا ويلاحظ أن الأهداف التي تضعها المشروعات الصغيرة عادةً ما تتصف بعدم التحديد المناسب، وقصر البعد الزمني لها، والغموض أو عدم الوضوح، كما نجد أن الكثير من هذه المشروعات لا تعتمد على التخطيط الاستراتيجي ويرجع ذلك إلى المعرفة المحدودة بعملية التخطيط، وقلة الخبرة ونقص الثقة، هذا بالإضافة إلى أن المشروعات الصغيرة تهتم بالجوانب الإنسانية للعاملين بدرجة أكبر من المشروعات الصغيرة مما يؤثر بالطبع على أهدافها.

2. **رسم السياسات:**

السياسات هي الإطار العام الذي تعمل في نطاقه الإدارة، حيث أنها تعبر عن اتجاهات الإدارة لما ينبغي أن يكون عليه سلوك الأفراد وأعمالهم، ومن أجل ذلك تعتبر السياسات المرشد لاتخاذ القرارات في المشروعات، وغالباً ما تفصح المشروعات عن سياساتها في صورة واضحة ومكتوبة.

وتتعدد السياسات بقدر تعدد المسؤوليات الإدارية، فمثلاً تقرر الإدارة العليا سياسات الإنتاج الرئيسية للمشروع، وهذه السياسات بدورها يتولد عنها سياسات بحوث وسياسات تسويق، وسياسات مالية، وإذا لم تقم الإدارة العليا بنفسها بوضع سياسات فرعية، فإن المديرين في المستويات الأدنى لهم أن يضعوا السياسات التي تحكم بحوث الإنتاج وبحوث التسويق والإعلان....الخ، والسياسة الرئيسية للمشروع يجب أن تكون منطقية وواضحة، بحيث يمكن معها وضع السياسات الفرعية في سهولة.

وترتبط السياسات دائماً وأبداً بأهداف المشروعات، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف توضع خطة سليمة لتحقيق إدارة رشيدة، ويقع عبء وضع السياسة العامة للمشروع وتحديد أهدافها على عاتق من كونوا المشروع أو قاموا بتمويله.

ومن الحقائق العلمية التي يجب مراعاتها عند رسم السياسات هي الاهتمام بالدراسات التي تجريها مختلف المشروعات ذات النشاط المماثل، خاصة وأن عالمنا المعاصر يشهد منافسة حادة في سوق الأعمال، وهذا يفرض على المشروعات أن تدرس نشاط المنافسين من حيث العملاء والموردين والقوى الوظيفية ...الخ، وجميع هذه الدراسات لها أثرها على حياة المشروع واستمراره.

3. **القيادة:**

يقصد بالقيادة التأثير في الأفراد لتوجيه مجهوداتهم نحو تحقيق أهداف المشروع، ففي المشروع الصغير يجب على صاحبه تشجيع العاملين لكي يكونوا أكثر كفاءة حتى يحقق المشروع الأرباح المرجوة منه، وهذا سيساعدهم في الاحتفاظ بوظائفهم، (طالما بقى المشروع ناجح) وبالطبع سيحصلون على دخل أفضل أيضاً.

وفي الواقع العملي نجد أن هناك أنواع متعددة للقادة داخل المشروعات بعضهم سهل في تعامله والآخر صعب جداً، بعضهم يهتم جداً بالموظف، والبعض الآخر يهتم بإنجاز العمل فقط، وهناك تقسيمات كثيرة لأنماط القادة وأسلوب تعاملهم مع العاملين، ومنها تقسيم القادة إلى:

- قيادة متسلطة.

- قيادة مشاركة.
- قيادة لا تتدخل وتفوض كل شيء.

أ- **القيادة المتسلطة:** Authoritarian leadership

هي القيادة التي تركز كل السلطات في يدها، ويهتم هذا النوع من القادة بالتركيز على العمل، أي أن اهتمامهم الأساسي هو إنجاز العمل، واتخاذ القرارات المنفردة، وعلى هذا فإن اهتمامهم بسيط بالعنصر البشري مما يؤثر في العمل والإنتاجية داخل المشروع الصغير، وهؤلاء القادة قد يكونون أكثر فاعلية خاصة في حالة حدوث الأزمات، حيث يكون التركيز على إنجاز الهدف بأكبر قدر من الكفاءة والسرعة.

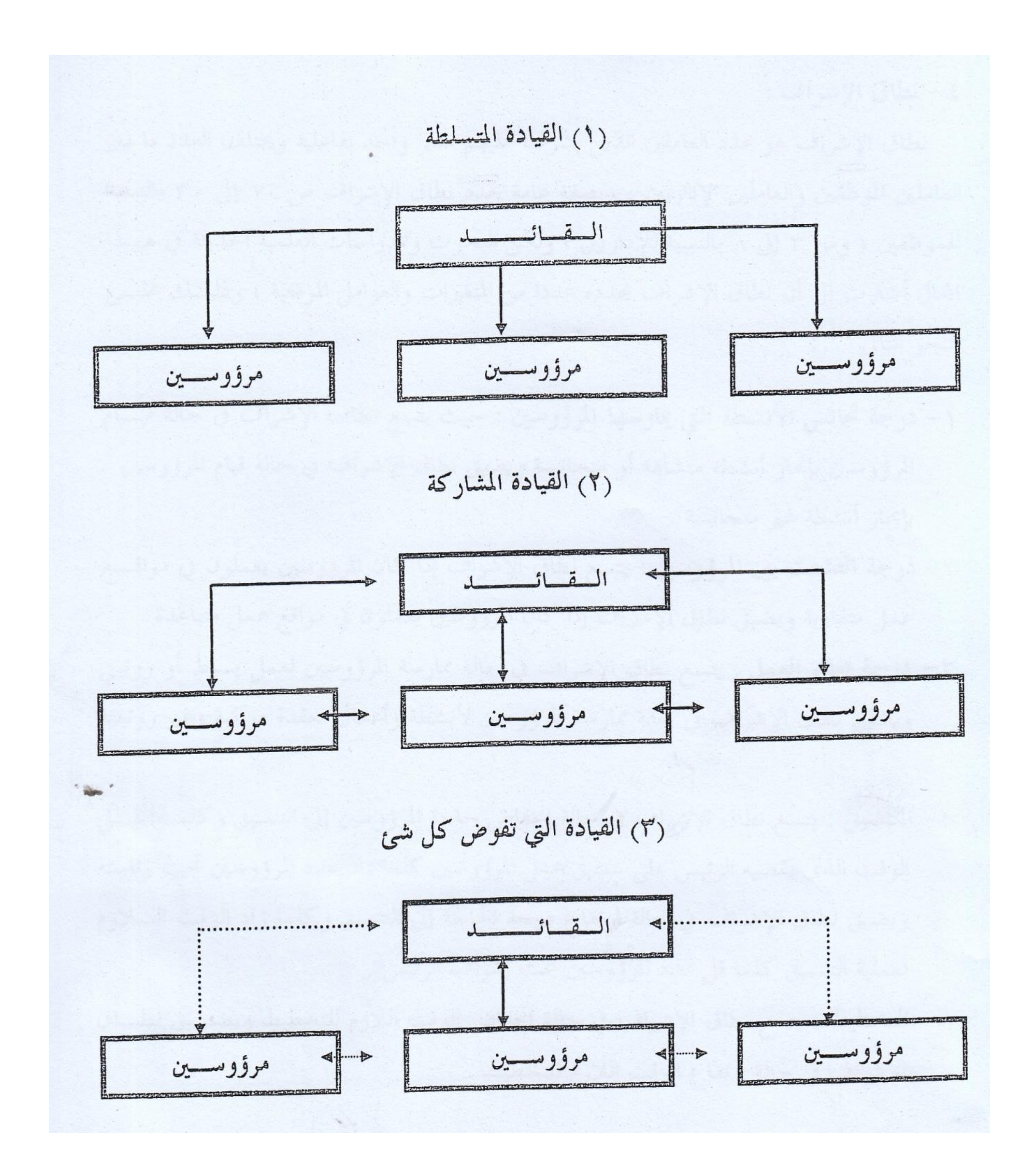
ب- **القيادة المشاركة والموجهة:** Guided and participant leadership

يهتم هذا النوع من القيادة بكل من العمل والأفراد الذين يؤدون هذا العمل، ويعطي هذا القائد لمرؤوسيه دوراً حيوياً في إدارة المشروع على الرغم من انه يحتفظ لنفسه باتخاذ القرار النهائي في الموضوعات الهامة في حياة المشروع.

ت- **القيادة التي لا تتدخل وتفوض كل شيء:** leadership that does not interfere and delegate everything

هذا القائد لا يتدخل في شؤون المشروع، حيث نادراً ما يتبادل المعلومات مع مرؤوسيه، وبالرغم من أن هذه النوعية غالباً ما لا تكون فعالة في أغلب الأحوال إلا أنها قد تفيد في حالة التعامل مع موظفين قدراتهم عالية جداً.

والأشكال التالية توضح الأنماط السابقة من القيادة:



- تدفق معلومات مستمر.
- تبادل معلومات مستمرة.
- تبادل معلومات على حسب الموقف

4. نطاق الإشراف: ([1])

[1] د. جلال حافظ وآخرون: أصول الإدارة ... مدخل متكامل، القاهرة: 2002، ص 10-111.

نطاق الإشراف هو عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد بفاعلية ويختلف العدد ما بين العاملين الموظفين والعاملين الإداريين، وبصفة عامة يحدد نطاق الإشراف من 10 إلى 30 بالنسبة للموظفين، ومن 3 إلى 8 بالنسبة للإداريين، ولكن البحوث والدراسات العملية الحديثة في هذا المجال أشارت إلى أن نطاق الإشراف يحدده عدداً من المتغيرات والعوامل الموقفية، وذلك على النحو التالي:

أ- **درجة تجانس الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين:** حيث يتسع نطاق الإشراف في حالة قيام المرؤوسين بإنجاز أنشطة متشابهة أو متجانسة ويضيق نطاق الإشراف في حالة قيام المرؤوسين بإنجاز أنشطة غير متجانسة.

ب- **درجة التشتت بين المرؤوسين:** يتسع نطاق الإشراف إذا كان المرؤوسين يعملون في مواقع عمل متقاربة ويضيق نطاق الإشراف إذا كان المرؤوسين يعملون في مواقع عمل متباعدة.

ت- **درجة تعقد العمل:** يتسع نطاق الإشراف في حالة ممارسة المرؤوسين لعمل بسيط أو روتيني ويضيق نطاق الإشراف في حالة ممارسة المرؤوسين لأنشطة وأعمال معقدة مركبة وغير روتينية.

ث- **التنسيق:** يتسع نطاق الإشراف في حالة انخفاض حاجة المرؤوسين إلى التنسيق وكلما قل الوقت الذي يقضيه الرئيس على تنسيق عمل المرؤوسين كلما زاد عدد المرؤوسين تحت رئاسته ويضيق نطاق الإشراف في حالة ارتفاع درجة الحاجة إلى التنسيق وكلما زاد الوقت اللازم لعملية التنسيق كلما قل عدد المرؤوسين تحت إشراف الرئيس.

ج- **التخطيط:** يتسع نطاق الإشراف في حالة انخفاض الوقت اللازم للتخطيط ويضيق نطاق الإشراف في حالة ارتفاع الوقت اللازم للتخطيط.

هذا بالإضافة على عوامل أخرى تحدد نطاق الإشراف تتمثل في طبيعة المرؤوسين أنفسهم، فإذا كانوا مؤهلين (فنياً) تأهيلاً جيداً يصبح من الممكن أن يشرف المدير على عدد كبير منهم والعكس صحيح، وأيضاً فلسفة وتوجيهات الإدارة العليا، هل تجد نطاق الإشراف الواسع أم الإشراف الضيق؟ وأخيراً طبيعة المدير ذاته، وعدد العلاقات الشخصية الناتجة عن نطاق الإشراف.

5. استخدام وسائل فعالة للرقابة:

جوهر وظيفة الرقابة يتمثل في التأكد من أن أعمال المشروع التي أديت قد حققت الأهداف الموضوعة في عملية التخطيط، وبصرف النظر عن الشيء موضوع الرقابة، فإن للرقابة عمليات أساسية لا تختلف من نشاط إلى آخر ألا وهي:

أ- وضع معايير الرقابة.

ب- مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير (المخطط).

ت- اتخاذ الإجراء التصحيحي لعلاج الانجرافات بين الفعلي والمخطط.

ولابد أن توضع المعايير بواسطة المالك وموظفيه في عملية التخطيط، وعلى هذا فإن الرقابة تبدأ عملياً بصياغة الأهداف ثم يلي ذلك مقارنة ما تم فعلاً بهذه الأهداف، وقد تتم هذه المقارنة للأرباح أو التكاليف أو الموقف النقدي، أو أي بند آخر في الميزانية أو قائمة الدخل.

وبعد عملية المقارنة فإن الخطوة التالية هي اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانجرافات بين ما تم فعلاً وبين الأهداف الموضوعة، والشيء الأساسي الذي يجب أن ينتبه إليه صاحب المشروع هو أنه لا توجد أعذار ولا يوجد وقت للتراخي، بل لا بد من اتخاذ الإجراءات اللازمة فوراً.

ونظام الرقابة الجيد له متطلبات أهمها: توفير البيانات وتحقيق الاسترجاع في الوقت المناسب وأن يكون نظام الرقابة سهل ومفهوم لمن يستخدمه ويجب ألا يكون النظام الرقابي مكلف، كما يجب أن يساعد نظام الرقابة المالك على اكتشاف أي خطأ داخل المشروع وكيف يمكن تلافي ذلك في المستقبل، هذا بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون نظام الرقابة حقيقي وواقعي ويطبق، حتى يعرف كل موظف أن أي خطأ سوف يكتشف وسيتم التعامل معه بكل جدية.

وسائل الرقابة: هناك العديد من الوسائل الرقابية التي يمكن استخدامها في المشروعات الصغيرة ومنها:

1. **الموازنات:**

تعتبر الموازنات من أهم الأدوات الرقابية المستخدمة في المشروعات الصغيرة، والموازنة هي نوع من أنواع الخطط التي تحدد النتائج المتوقعة في شكل رقمي وتستخدم كأداة للتقييم والرقابة والاسترجاع، وتعتمد الموازنات على الخبرة الماضية وعلى التنبؤات المستقبلية أيضاً، ومن أنواع الموازنات:

- موازنة المبيعات.
- الموازنة النقدية.
- موازنة المشتريات.
- موازنة الإنتاج.

ويمكن دمج كل هذا في موازنة شاملة للمشروع تبدأ بالمبيعات المتوقعة وبناءً عليها يتم تقدير التكاليف اللازمة وتنتهي بتوقيع الأرباح المتوقعة للمشروع.

2. **نقطة التعادل:**

يقصد بنقطة التعادل التي يتساوى عندها إيرادات المشروع الصغير بتكاليف إنتاجه، وبالتالي سيخسر المشروع الصغير إذا قل إنتاجه عن هذه النقطة وسيربح إذا تعدى هذه النقطة.

وهناك نوعين من التكاليف يجب أخذهما في الاعتبار عند حساب التكاليف وهما:

التكاليف الثابتة:

وهي التكاليف التي تظل ثابتة لا تتغير- على الأقل في الأجل القصير بصرف النظر عن حجم الإنتاج، ومن أمثلتها الأصول الثابتة، الإيجارات ومصاريف التأمين.

ملحق رقم (4)
Appendix (4)

ملخص دراسة جدوى اقتصادية لمشروع صغير

- **نبذة عن المشروع:** (تتضمن: **الاسم واللوغو والسلوغان**):

....

....

....

....

....

ويتضمن الملخص: دراسة تسويقية، دراسة فنية، دراسة مالية.

أولاً: الدراسة التسويقية:

- **المنتج أو الخدمة وجودته:**

....

....

....

....

- **دراسة الطلب:** (تتضمن حجم الطلب الكلي على منتجات أو خدمات المشروع):

....

....

....

....

- **دراسة العرض:** (تتضمن حجم العرض المتاح في السوق من المنتجات والخدمات المماثلة لمنتجات المشروع:

....

....

....

....

- **الفجوة بين العرض والطلب:** (الفجوة التسويقية) العرض – الطلب**):**

....

....

....

....

- **المنافسة والمنافسون:**

....

....

....

....

- استراتيجيات البيع والتوزيع:
  - **الأسواق المحلية:**

....

....

  - **الأسواق الخارجية:**

....

....

- الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف **(SWOT):**

أ- **الفرص ونقاط القوة:**

....

....

....

....

ب- **التهديدات ونقاط الضعف:**

....

....

....

....

- **إيرادات المشروع:** (كمية المبيعات المتوقعة لمنتجات وخدمات المشروع السنوية × أسعارها):

....

....

....

....

ثانياً: <u>الدراسة الفنية:</u>

- **الفرص الفني للمشروع:**

أ- **الموقع:**

....

....

ب- **الأرض والبناء (........................) ل.س:**

....

....

ت- الآلات والمعدات: (........................) ل.س، وتشمل:

....

....

ث- وسائل النقل الإنتاجية والخدمية (........................) ل.س:

....

....

ج- الأثاث والمفروشات: (........................) ل.س:

ح- نفقات التأسيس والتراخيص: (........................) ل0س:

خ- المستلزمات السلعية: (........................) ل.س، وتضم:

- المواد الأولية: (........................) ل.س:

....

....

- مواد سلعية أخرى (كهرباء، مياه، وقود): (........................) ل.س.

د- مستلزمات خدمية: أجور صيانة، بريد وهاتف وفاكس، مصاريف نقل وانتقال (.......................) ل.س.

ذ- الهيكل الإداري والأجور:

يتألف الهيكل الإداري للمشروع من:

....

....

....

....

....

يحتاج المشروع إلى (.......................) عامل منهم (.......................) إداريين و (.......................) عمال فنيين

وتسويق وخدمات مختلفة وتقدر الأجور والرواتب بـ (.......................) ل.س.

ثالثاً: <u>الدراسة المالية:</u>

- رأس المال الثابت: (.......................) ل.س، وهي المبالغ التي يتم من خلالها شراء الأصول الثابتة في بداية تأسيس المشروع ولا تتكرر.
- رأس المال العامل: (.......................) ل.س، وهو مجموع التكاليف لدورة إنتاجية واحدة (1-3) أشهر.

تقدير تكاليف التشغيل السنوية:

- المستلزمات السلعية: (.......................) ل.س.
- المستلزمات الخدمية: (.......................) ل.س.
- الأجور والعمالة: (.......................) ل.س.
- الاهتلاكات: (.......................) ل.س.
- وتقدر التكاليف الثابتة السنوية بـ (.......................) ل.س، والتكاليف المتغيرة بـ (.......................) ل.س.

<u>التكاليف الثابتة هي:</u> التكاليف التي لا تتغير مع تغير طاقة المشروع الإنتاجية.

<u>التكاليف المتغيرة:</u> هي التكاليف التي تتغير مع تغير الطاقة الإنتاجية للمشروع.

- **التحليل المالي الاقتصادي للمشروع:**
  - مجموع التكاليف الاستثمارية

  رأس المال المستثمر (ثابت + عامل) .... ل.س

  - قيمة الإيرادات السنوية .... ل.س
  - تكاليف التشغيل السنوية (ثابتة + متغيرة) .... ل.س
  - الأرباح الإجمالية السنوية = الإيرادات – التكاليف = ... ل.س
  - الأرباح الصافية – الأرباح الإجمالية – الاهتلاكات = ... ل.س

- **مؤشرات ربحية المشروع:**
  - مدة استرداد رأس المال = رأس المال المستثمر / متوسط الربح السنوي = ... سنة/ شهر
  - معدل العائد على الاستثمار = متوسط الربح السنوي / رأس المال المستثمر = ... %
  - نقطة التعـــــادل = التكاليف الثابتـة / (الإيرادات – التكاليف المتغيرة) = ... %

وهي كمية الإنتاج من السلعة أو الخدمة التي يتعادل فيها الإيرادات مع التكاليف.

  - صافي القيمة الحالية عند معدل خصم ......%
  - معدل المردود الداخلي ....%

- **التراخيص المطلوبة: (حسب نوع المشروع):**
  - سجل تجاري.
  - سجل صناعي.
  - ترخيص صناعي.
  - ترخيص إداري.
  - ترخيص سياحي.
  - ترخيص حرفي.
  - غرف تجارة– صناعة– زراعة– سياحة.